

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategické řízení závodu v konkrétním podniku

Management Strategy in a Company

Student: Petra Honusková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2010

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Honusková**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**  
Specializace: **00 Ekonomika podniku**  
Téma: **Strategie řízení závodu v konkrétním podniku**  
**Management Strategy in a Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska
  3. Představení společnosti
  4. Analytická část
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DEDUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s.  
ISBN 80-7179-603-4.  
KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006.  
206 s. ISBN 80-7179-453-8.  
SLAVÍK, Š. *Strategické riadenie podniku*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 1999. 285 s.  
ISBN 80-88848-41-5.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010



  
prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně včetně přílohy  
č. 7. Přílohy č. 1, 2, 3, 4, 5, 6 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 28. 4. 2016

Podpis: ..... *Petra Koudová* .....

Děkuji vedoucí mé diplomové práce Ing. Zuzaně Stefanovové Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, které mi poskytla při zpracování diplomové práce. Dále děkuji zaměstnanci společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s. Ing. Davidu Pavlíkovi za poskytnuté informace a materiály.

1	Úvod.....	1
2	Teoretická východiska.....	3
2.1	Strategie.....	3
2.2	Strategické řízení.....	5
2.3	Strategická analýza.....	8
2.3.1	Analýza obecného okolí .....	9
2.3.2	Analýza oborového okolí .....	11
2.3.3	Analýza vnitřního prostředí.....	12
2.3.4	Finanční analýza.....	14
2.3.4.1	Analýza poměrových ukazatelů .....	16
2.3.5	SWOT analýza .....	22
3	Představení společnosti .....	25
3.1	Historie společnosti .....	25
3.2.	Charakteristika závodu 4 – Energetika.....	26
3.2.1	Výrobní program závodu 4 – Energetika .....	27
4	Analytická část .....	28
4.1	Analýza obecného okolí .....	28
4.1.1	Politické faktory .....	28
4.1.2	Ekonomické faktory .....	29
4.1.3	Sociálně – kulturní faktory .....	32
4.1.4	Technologické faktory.....	33
4.2	Analýza oborového okolí .....	35
4.2.1	Vyjednávací síla zákazníků .....	35
4.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	36
4.2.3	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	37
4.2.4	Hrozba substitutů.....	37
4.2.5	Rivalita firem působících na daném trhu .....	37
4.3	Analýza vnitřního prostředí.....	38
4.3.1	Vědecko-technický rozvoj.....	38
4.3.2	Marketing a distribuce.....	38
4.3.3	Výroba a řízení výroby .....	39
4.3.4	Podnikové a pracovní zdroje .....	39
4.3.5	Finanční a rozpočtové faktory .....	40

4.4	Finanční analýza.....	40
4.5	SWOT analýza .....	46
5	Návrhy a doporučení .....	47
6	Závěr.....	50
	Seznam použité literatury .....	52
	Seznam zkratek .....	54
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
	Přílohy .....	56

# 1 Úvod

Pro každou společnost, která dnes působí v tržně orientované ekonomice, je důležitý management a s tím související „správné“ řízení podniku.

V historii České republiky došlo k významným změnám v oblasti podnikání a to nejen v roce 1989, kdy došlo k velkým politickým změnám a následně hospodářským, ale také nedávná celosvětová ekonomická krize zasáhla podnikatelskou sféru. Pokud chtějí podniky v tomto vysoce konkurenčním a neustále se měnícím prostředí přežít, musí se umět přizpůsobit, což také znamená, mít dobře promyšlenou strategii. Důležitou roli zde hraje management. Schopní manažeři umí nejen vytvořit dobrou strategii, ale také ji dokážou uplatnit v daném podniku. Dále by měli vést podnik tak, aby byli schopni rychle reagovat na změny a umět se těmto změnám přizpůsobit.

Pro zpracování diplomové práce jsem si vybrala společnost ArcelorMittal Ostrava a.s. Jedná se o největší hutní firmu v České republice a také patří do největší světové ocelářské skupiny ArcelorMittal. V diplomové práci nebude předmětem zkoumání celá společnost, ale pouze závod 4 – Energetika.

Cílem diplomové práce je zhodnocení hospodaření a strategie řízení závodu 4 – Energetika společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s. Hodnocení závodu bude provedeno na základě strategických analýz a to konkrétně pomocí SWOT analýzy, analýzy obecného okolí, analýzy oborového okolí a interní analýzy s důrazem na finanční analýzu. Na základě výsledků těchto analýz budou provedena následná doporučení, která by měla vést ke zlepšení případných problémů společnosti.

Diplomová práce se skládá z několika částí. Teoretická část je zaměřena na vymezení základních pojmů, jako jsou strategie, strategické řízení či strategická analýza. Dále je charakterizována analýza obecného okolí, oborového okolí a interního prostředí, finanční analýza s důrazem na poměrové ukazatele a v neposlední řadě SWOT analýza.

V další části bude představena společnost a charakterizován závod 4 – Energetika, který je předmětem diplomové práce.

Analytická část bude vycházet z teoretických východisek, kde budou aplikovány analýzy přímo na závod 4 – Energetika. Analýza obecného okolí bude provedena pomocí PEST analýzy, pro analýzu oborového okolí podniku bude použit Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Dále bude provedena interní analýza a finanční analýza zaměřená na analýzu poměrových ukazatelů. Z těchto analýz následně vyplyne SWOT analýza.



## 2 Teoretická východiska

Teoretická část diplomové práce bude zaměřena na vysvětlení základních pojmů, jako jsou strategie, strategické řízení, strategická analýza. Největší pozornost bude věnována popisu základních analýz, potřebných pro definování strategického plánu podniku – tedy analýze obecného okolí, analýze oborového okolí, analýze vnitřního prostředí podniku s důrazem na finanční analýzu a SWOT analýze.

### 2.1 Strategie

Slovo strategie pochází z řeckého slova strategos (generál) a jeho původní význam označoval vědu a umění. Dnes strategie znamená dlouhodobý plán činností, zaměřený na dosažení určitého cíle. V průběhu 20. století došlo k proniknutí pojmu strategie do podnikání a ten se stal jeho nedílnou součástí.

Ekonomická literatura nabízí různé definice tohoto pojmu. Níže jsou uvedeny některé z nich:

Jedna z nejstarších definic **strategie** pochází od A. Chandlera, který ji definuje jako „určení základních dlouhodobých cílů podniku, způsoby jejich dosažení a alokaci zdrojů nezbytných pro uskutečnění těchto cílů.“ (Slávik Š., 1999)

**Strategii** lze definovat jako vědomé určení základních dlouhodobých cílů podniku a stanovení postupu činností, které umožní co nejrychlejší dosažení těchto cílů při vhodném rozmístění zdrojů potřebných k realizaci. (Lednický V., 2006)

Při stanovení dlouhodobých cílů si klademe otázku, kam chceme jít, kdežto **strategie** nám pomáhá odpovědět na otázku, jak se tam chceme dostat. (Charvát J., 2006)

Připravenost podniku na budoucnost – takto je chápána moderní definice **strategie**. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů, nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie

vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku, viz obr. 2.1. (Deduchová M., 2001).

**„Johnson a Scholes uvádějí osm základních charakteristik strategie a strategického rozhodování: <sup>1</sup>**

1. Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
2. Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.
3. Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.
4. Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
5. Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy.
6. Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů, potřebných pro realizaci strategie.
7. Strategie zásadním způsobem určuje úkoly na taktické a operativní úrovni řízení.
8. Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání stakeholders a firemní kulturu.“

**Obr. 2.1: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku**



**Zdroj:** DEDUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

<sup>1</sup> KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. str. 9.

**„Pro kvalitní zpracování firemní strategie je důležité pochopení principů strategického myšlení:<sup>2</sup>**

1. Myšlení ve variantách – reálně předvídat změny, které mohou nastat.
2. Systémové myšlení – koordinace a sladění činnosti podniku tak, aby bylo dosaženo maximálního celkového efektu.
3. Interdisciplinární myšlení – provázanost jednotlivých vědních disciplín.
4. Tvůrčí způsob myšlení – nové netradiční myšlenky.
5. Syntéza exaktního a intuitivního myšlení – exaktní metody vyvolávají požadavek na přesnou formulaci cíle a intuice vnáší do strategie nové neobvyklé náměty.
6. Myšlení v čase – při strategickém řízení je nezbytný dynamický pohled.
7. Zpětnovazebné myšlení – je důležité také uvnitř podniku.
8. Vědomí nikdy nevyřízené práce – způsobeno špatnou vazbou jednotlivých opatření.
9. Agregované myšlení – je potřebné zpracovat strategii v určitých souborných ukazatelích.“

## **2.2 Strategické řízení**

Strategické řízení může být charakterizováno jako soubor aktivit, zaměřených na vyjádření směrů dalšího rozvoje podniku. Na konci tohoto složitého procesu je na jedné straně rozvíjející se životaschopná shoda mezi zdroji podniku a jeho cíli a na straně druhé, měnící se podmínky tržních příležitostí. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a následující přijetí manažerských rozhodnutí, vedoucí k cílenému umístění zdrojů a také cílený způsob jejich využití.

Vrcholoví manažeři v procesu strategického řízení formulují a zavádějí strategie s úmyslem dosáhnout stanovených cílů a souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím, aby zajistili celkovou prosperitu a úspěšnost podniku. Mimo toho, že rozhodnutí prováděná v rámci strategického řízení ovlivňují do velké míry úspěšnost podnikání, existují i další důvody, pro které by dle Keřkovského a Vykypěla (2006) mělo být v každém podniku uplatňováno strategické řízení:

---

<sup>2</sup> SLÁVIK, Š. *Stratégia riadenia podniku*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT, 1999. str. 31.

- Dlouhodobé analýzy vývoje, ze kterých vychází strategické řízení, pomáhají předpovídat podniku budoucí problémy či příležitosti. Uplatňováním strategického řízení se prodlužuje čas na přípravu a organizaci podstatných problémů a případných překážek dalšího vývoje.
- Strategické řízení vede řídící pracovníky ke zkvalitňování svých rozhodnutí, což pomáhá zvyšovat kvalitu managementu. Také napomáhá zvyšovat kvalitu komunikace uvnitř podniku, zlepšuje alokaci zdrojů, koordinaci projektů a přispívá ke zvyšování motivace pracovníků.
- Strategické řízení přináší pocit jistoty pracovníkům, neboť dává jasné cíle pro budoucnost podniku. Většina lidí pracuje lépe a s větším nasazením pokud ví, co se od nich očekává a kam podnik směřuje.

Z objektivního hlediska je důležité doplnit, že existují i argumenty, které mluví proti uplatňování strategického řízení, ale nebývá jim přisuzována taková váha jako argumentům, které prosazují uplatňování strategického řízení.

Podle Keřkovského a Vykypěla (2006) patří mezi protiargumenty např.:

- Pracovníci nemohou nic plánovat a to zejména dlouhodobě, jelikož se podmínky mění velice rychle.
- Strategické cíle musí být často formulovány neurčitě a velmi obecně.
- Pro úspěchy podniku existují i jiné důvody, než je strategické řízení, například štěstí nebo náhoda. Podniky tedy mohou fungovat efektivně i bez strategického řízení.

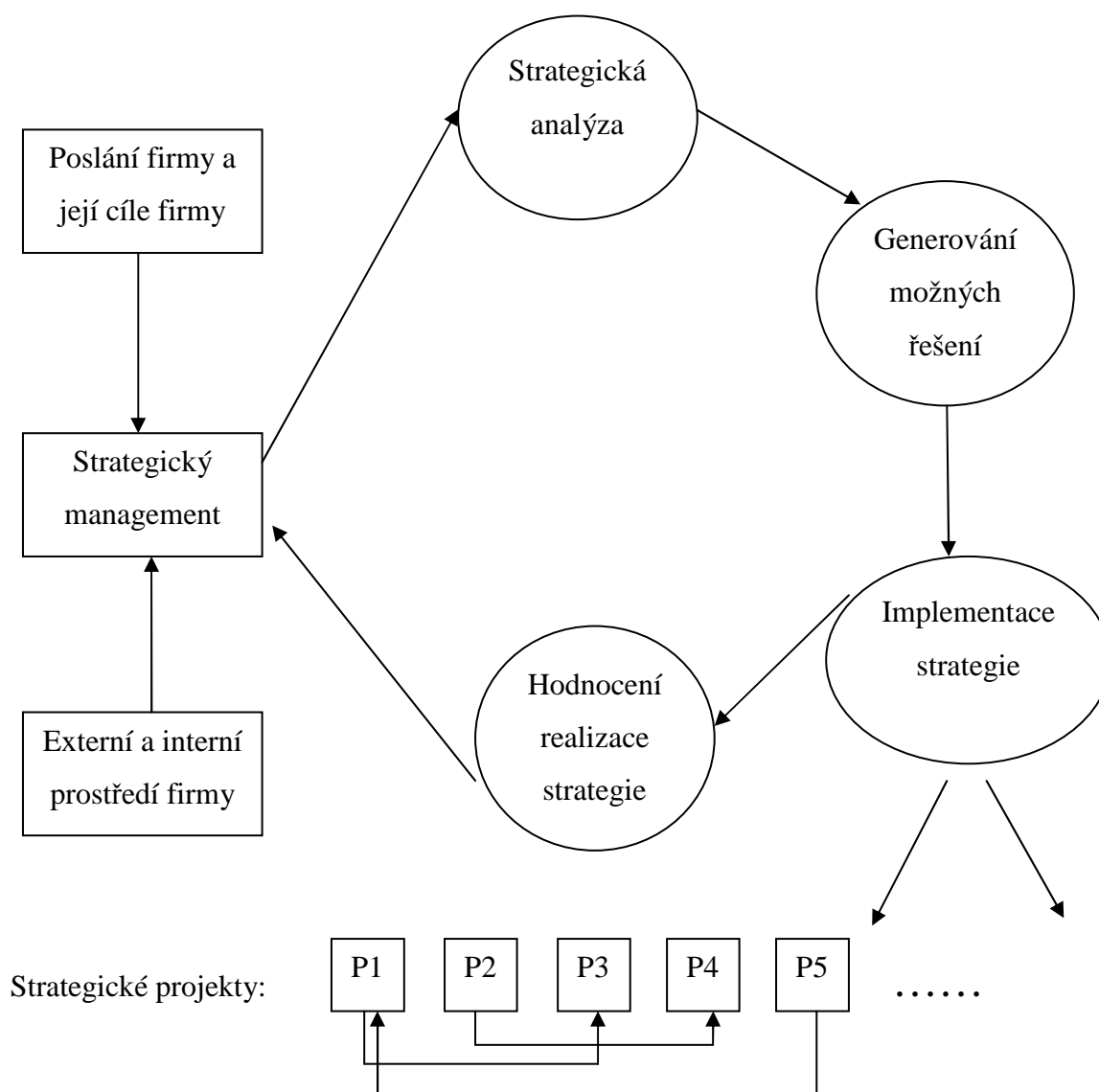
Pro strategické řízení společnosti asi ideální model neexistuje. Pokud by takový model byl vytvořen, všechny firmy by jej s velkou pravděpodobností použily, což by mohlo vést ke konci tržní ekonomiky. Z podstaty tržní ekonomiky vyplývá, že vedle vítězů jsou i poražení a podle toho existují vedle prosperujících firem i firmy se strategickým řízením na bídne úrovni a s tím souvisejícími špatnými výsledky.

Strategické řízení je chápáno jako nikdy nekončící proces, posloupnost navazujících na sebe a opakujících se kroků (viz obr. 2.2), začínající vymezením poslání firmy, jejích cílů

a strategickou analýzou a konče formulací možných variant řešení (tzv. strategií), výběrem, implementací optimální strategie, následnou kontrolou a úpravami v průběhu její realizace.<sup>3</sup>

Obvykle se strategickým řízením zabývá nejvyšší vedení podniku – management. Dále na strategické řízení navazuje taktické řízení a řízení operativní. Všechny tyto formy řízení jsou rozdílné zejména mírou kompetencí a odpovědnosti při jejich tvorbě, stanovování cílů, úkolů a při jejich realizaci.

**Obr. 2.2: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces**



**Zdroj:** KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

<sup>3</sup> KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. str. 6.

#### „Obsah strategického řízení: <sup>4</sup>

- orientuje se na dlouhodobý úspěch na základě strukturálních změn,
- plánuje se na základě předpokládaných změn v politickém, hospodářském a sociálním okolí,
- vidí v každé změně šanci, jak získat přednosti uplatňováním nových myšlenek,
- vidí jako hlavní problém nedostatek informací a snaží se řešit problémy na základě relevantních informací,
- jeho kvalifikací je permanentní schopnost učit se a potlačovat znalosti a zkušenosti, které nezapadají do nového okolí,
- nachází adekvátní řešení netradičními postupy, využívá intuice, kreativity, individuality a schopností svých spolupracovníků.“

Strategické řízení má za úkol získat nebo udržet strategickou konkurenční výhodu a v určitém čase dosáhnout reálných dlouhodobých cílů. Dlouhodobé strategické cíle společnosti jako celku nebo jejich organizačních složek se formulují pomocí strategického plánování, aby zcela využily zdroje společnosti a příležitosti na trhu. Cílem je snížení rizika možných chyb a přivést organizaci do situace, kde může předvídat určité změny, odpovídat na ně, vyvolávat je a využívat je ve svůj prospěch.<sup>5</sup>

## 2.3 Strategická analýza

Abychom mohli vymezit strategii podniku, je potřeba nalézt souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Tento proces formulace strategie není jednoduchý. Je zde důležitý systematický přístup pro analýzu vnějších faktorů, které působí a ovlivňují podnik a také srovnání těchto faktorů se schopnostmi podniku. Pro úspěšné stanovení strategie podniku je důležitý tvůrčí přístup strategického myšlení (strategické principy myšlení viz výše).

---

<sup>4</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. str.10.

<sup>5</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. str. 185.

Důkladně provedena strategická analýza napomáhá podniku ke stanovení jeho budoucího vývoje. **Strategická analýza zahrnuje především:**

- analýzu obecného okolí podniku,
- analýzu oborového okolí podniku,
- analýzu vnitřního prostředí podniku a
- SWOT analýzu.

### **2.3.1 Analýza obecného okolí**

Analýza obecného okolí bude provedena pomocí PEST analýzy. Tato analýza dělí vlivy makroprostředí do čtyř základních skupin, které působí na podnik. Za klíčové faktory jsou považovány politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory.

Tyto faktory mohou mít velký vliv na konkurenční pozici podniku na trhu, upozorňují podnik na příležitosti, varují před možnými riziky a tím upozorňují potenciální potřebu změny strategie.

#### **Politické faktory**

Podnik ovlivňují zejména zákony a nařízení vlády, dále se jich dotýká daňová politika, ekologické předpisy, obchodní omezení a celková politická stabilita. Nestabilita může mít za následek např. úbytek a nedůvěru zahraničních investorů.

#### **Ekonomické faktory**

Na podnik působí současný i budoucí stav ekonomiky. Zde je důležité sledovat ekonomický růst, nezaměstnanost, míru inflace, úrokové sazby atd.

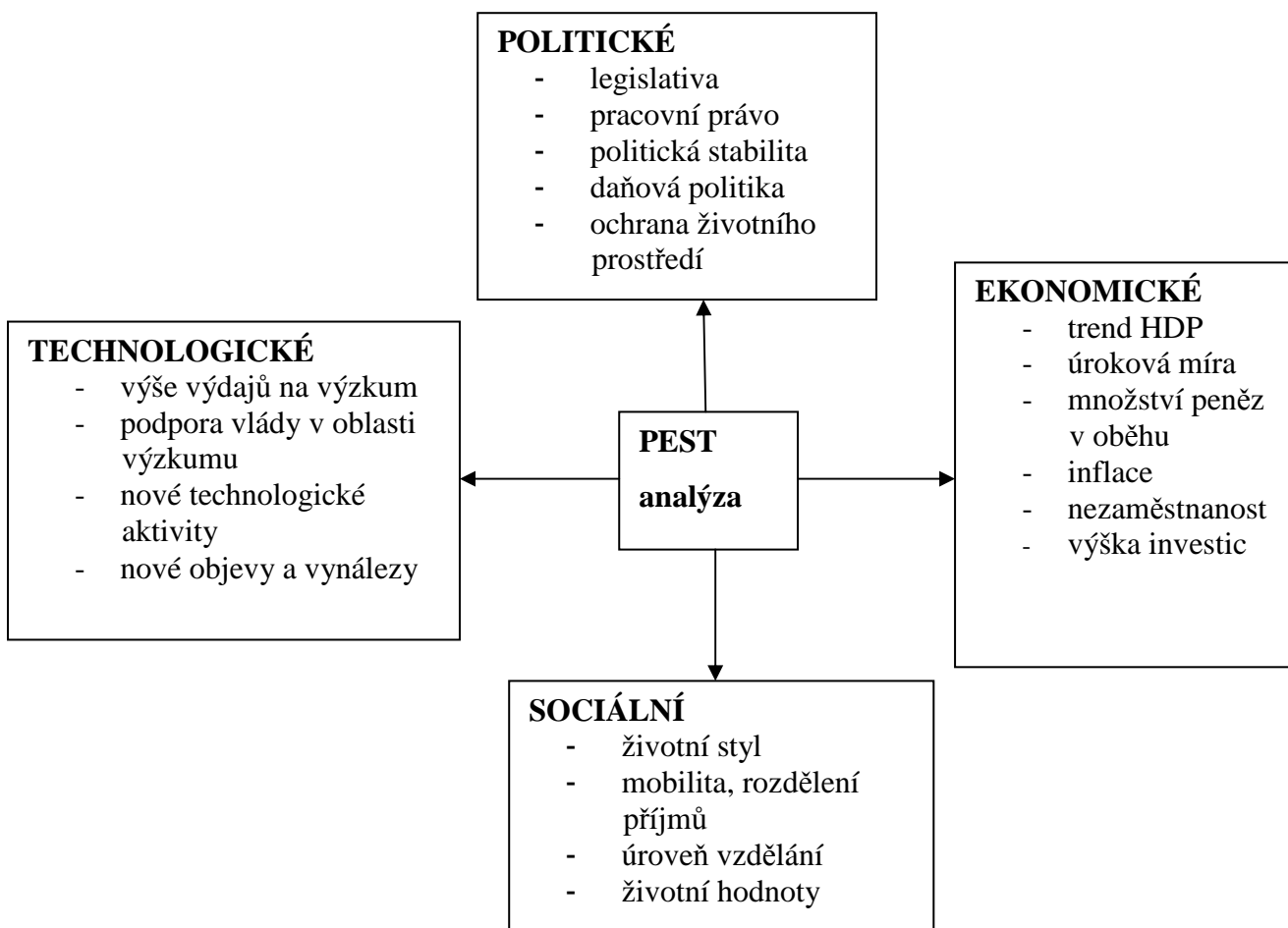
#### **Sociálně – kulturní faktory**

Sociálně - kulturní faktory mohou výrazně ovlivnit zejména chování zákazníků, ale také zaměstnanců. Mezi sociálně – kulturní faktory můžeme zařadit zejména věkovou strukturu, vzdělanost, životní styl atd.

## Technologické faktory

Aby podnik dosahoval určité konkurenční výhody, je důležité, aby se účastnil vývojové a výzkumné činnosti a uměl se přizpůsobit technologickým změnám.

Obr. 2.3: PEST analýza vlivu prostředí



**Zdroj:** BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.



### 2.3.2 Analýza oborového okolí

„Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy, působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pěti základních činitelů (faktorů):

1. Vyjednávací silou zákazníků
2. Vyjednávací silou dodavatelů
3. Hrozbou vstupu nových konkurentů
4. Hrozbou substitutů
5. Rivalitou firem působících na daném trhu “<sup>6</sup>

Zákazníci mají schopnost klást si podmínky při nákupu výrobků či služeb a od tohoto se odvíjí velikost jejich vyjednávací síly. Pokud zákazníci požadují nižší ceny a vyšší kvalitu nakupovaných produktů (přitom lze tyto požadavky uspokojit pouze při vyšších nákladech) znamená to pro podnik hrozbu.

Hrozbu pro firmu představuje i vyjednávací síla dodavatelů. Dodavatelé jsou schopni do určité míry ovlivnit cenu nakupovaných vstupů nebo taky ovlivnit jejich kvalitu a tím tak snižují ziskovost odběratele.

Vstup nových konkurentů ovlivňuje podíl na trhu a ziskovost stávajících podniků. Hrozba příchodu nových konkurentů závisí na překážkách vstupu do daného odvětví. Překážkami jsou převážně ekonomické, psychologické či provozní podmínky příslušného podnikání.

Pokud hovoříme o substitutu, máme na mysli určitý výrobek či službu, které můžeme nahradit podobným výrobkem či službou. Tyto substituty mají schopnost uspokojovat podobné potřeby. Ziskovost podniku je tedy ovlivněna zejména dostupností, kvalitou a cenou substitutu.

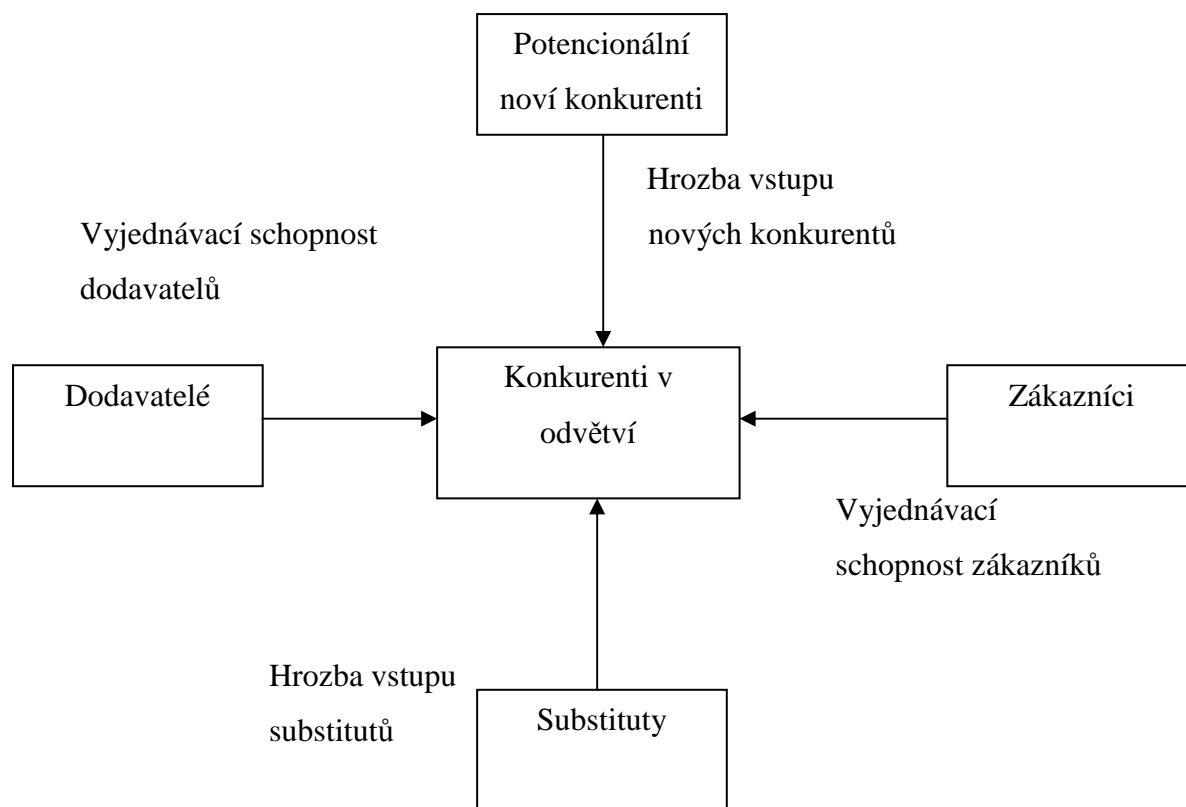
Rivalita firem působících na daném trhu je obvykle nejmocnější z pěti konkurenčních sil. Podniky vytváří konkurenční strategii, aby předstihli své konkurenty a získali či ubránili si stávající pozici na trhu. Konkurenční boj může mít různé stupně intenzity. Mezi konkurenční zbraně patří cena, záruka, kvalita, reklama, inovace atd.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. str. 53.

<sup>7</sup> SLÁVIK, Š. *Stratégia riadenia podniku*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT, 1999. str. 60-65.

**Obr. 2.4: Porterův model pěti sil**



**Zdroj:** KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8. – upraveno autorem

### 2.3.3 Analýza vnitřního prostředí

Strategické řízení každého podniku není dáno jen zohledňováním podmínek vnějšího prostředí, ale je také důležité hodnocení vnitřního prostředí podniku. Cílem analýzy vnitřního prostředí je odhalení vnitřních silných stránek podniku a schopnost eliminovat jeho slabosti.

Vnitřní faktory, které ovlivňují podnik, můžeme rozdělit do pěti základních skupin podle Keřkovského a Vykypěla (2006):

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,

- faktory finanční a rozpočtové.

### **Vědecko-technický rozvoj**

„Vědecko-technický rozvoj velmi intenzivně přispívá k vytváření konkurenčních výhod podniku ze dvou základních důvodů:

- Vede k vytvoření nového nebo zlepšení stávajícího výrobku určeného pro trh.
- Vede ke zlepšení výroby, tím k možnostem získání nákladových výhod zlepšujících cenovou politiku podniku.“<sup>8</sup>

Při analýze vědecko-technologického rozvoje se sleduje zejména zapojení podnikových činností do oblasti výzkumu a vývoje, možnost využívání lepších materiálů, vybavenost výzkumných pracovišť a úroveň zařízení, sleduje se kvalifikace odborného vědeckého personálu a v neposlední řadě schopnost sladit vývoj výrobků s požadavky zákazníků.

### **Marketing a distribuce**

Pro jednotlivé druhy podniků může být značně rozdílná důležitost marketingových faktorů. Například podniky, které produkují spotřební zboží s vysokým podílem na trhu, by měly mít velmi silnou marketingovou funkci a právě proto velkou část svého podílu interních zdrojů investují do marketingu. Na opačné straně stojí podniky, které dodávají výrobky několika zákazníkům se specifikovanými požadavky, proto není investice těchto podniků do marketingu tak důležitá.

V oblasti marketingu a distribuce je důležité sledovat základní kritéria, jako jsou fáze životního cyklu výrobků, účinnost cenové strategie a prodejní cíle, konkurenční struktura trhu, podíl na trhu, účinnost reklamy a jiných marketingových podpůrných aktivit, patentová ochrana, vztahy s klíčovými zákazníky atd.

### **Výroba a řízení výroby**

Zde je důležité sledovat faktory, které určují vývoj v dané oblasti a to hospodárnost výrobních zařízení a jejich účinnost, hospodárnost využití surovin, polotovarů a energií, výrobní kapacitu ve vztahu s uspokojováním tržní poptávky, flexibilitu výroby z hlediska

---

<sup>8</sup> KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. str. 97.

požadavků zákazníků, úroveň nákladů ve srovnání s konkurencí, umístění vnitropodnikových jednotek atd.

### **Podnikové a pracovní zdroje**

Předmětem analýzy těchto faktorů je zejména image podniku, jeho prestiž, klima uvnitř podniku a podniková kultura a jejich soulad s firemní strategií, kvalita zaměstnanců, vztahy s odbory, účinnost informačních systémů a systémů strategického řízení, zkušenosti managementu a jejich motivace nebo také hospodárnost a účinnost sociální politiky.

### **Finanční a rozpočtové faktory**

Analýza finančních a rozpočtových faktorů se zabývá zejména posouzením tzv. finančního zdraví podniku a posouzením, zda může být navrhovaný strategický rozvoj podpořen z finančního hlediska.

Pro řízení podniku je finanční analýza důležitá, proto jí podrobněji bude věnována samostatná kapitola 2.3.4.

## **2.3.4 Finanční analýza**

V dnešní době dochází k neustálým změnám ekonomického prostředí, se kterým souvisí také změny ve firmách, které jsou jeho součástí. Pro vyhodnocení správné firemní strategie je tedy finanční analýza důležitá, zároveň je nepostradatelnou součástí pro samotné finanční řízení podniku. Cílem finanční analýzy je poznat finanční zdraví firmy a identifikovat slabiny. Tato analýza také zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností.

„ Finanční analýza jako formalizovaná metoda, která poměruje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření, majetkové a finanční situaci podniku, podle nichž by bylo možné přijmout různá opatření a využít tyto informace pro řízení a rozhodování.“<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. str. 4.

Důležitým cílem finanční analýzy je poskytnout vedení podniku dostatek kvalitních informací, které jsou důležité pro rozhodování, ať už se jedná o operativní, taktické či strategické rozhodnutí. Díky této analýze může management posoudit současný a minulý stav hospodaření podniku a dále předpokládat, jak se bude vyvíjet budoucí hospodaření. Finanční analýza není důležitá jen pro management společnosti, ale také se o výsledky analýzy zajímají akcionáři společnosti, banky, odběratelé atd.

### **Zdroje informací pro finanční analýzu <sup>10</sup>**

Zdrojem dat pro finanční analýzu jsou především **výkazy finančního účetnictví** (tzv. externí výkazy). Výkazy finančního účetnictví podávají přehled o stavu a struktuře majetku a zdrojů jeho krytí (rozvaha), o tvorbě a užití výsledků hospodaření (výkaz zisku a ztráty) a o pohybu peněžních toků (cash flow).

Dále si podnik sám podle svých potřeb vytváří **výkazy vnitropodnikového účetnictví**. Patří sem zejména výkazy podnikových nákladů v nejrůznějších členění (druhovému, kalkulačnímu), výkazy o spotřebě nákladů v jednotlivých střediscích nebo na určité výkony.

#### **Celkově můžeme shrnout údaje pro finanční analýzu do oblastí:**

- Finanční informace – účetní výkazy, výroční zprávy, vnitropodnikové informace, burzovní informace, zprávy o vývoji měnových relací a úrokových měr.
- Kvantifikovatelné nefinanční informace – firemní statistiky produkce, odbytu, zaměstnanosti, normy spotřeby, interní směrnice.
- Nekvantifikovatelné informace – komentáře manažerů, odborného tisku, zprávy vedoucích pracovníků různých útvarů podniku, nezávislá hodnocení.

Finanční analýza zahrnuje mnoho metod, pomocí kterých se může analyzovat situace v podniku, a lze ji charakterizovat z různých hledisek. Jedním z nich je časové hledisko, kterým klasifikujeme analýzu na statickou a dynamickou. Při statické se berou v úvahu výkazy sestavené k určitému datu. Naopak dynamická analýza pracuje s údaji za více období po sobě jdoucích.

---

<sup>10</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. str. 69.

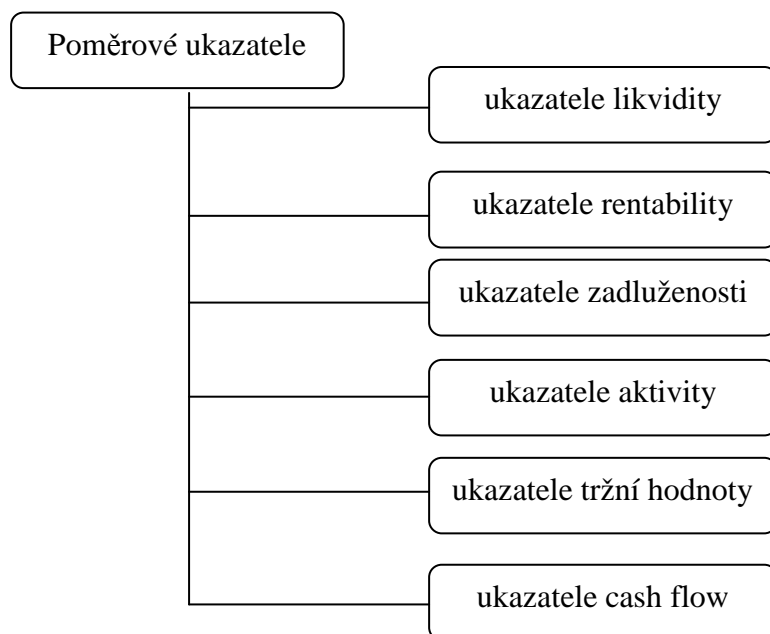
Základním metodickým nástrojem finanční analýzy jsou tzv. **poměrové ukazatele** (viz níže část 2.3.4.1).

Vedle poměrových ukazatelů existuje několik dalších metod. Mezi ně patří zejména horizontální a vertikální analýza nebo analýza pomocí rozdílových ukazatelů. Vedle základních metod existuje samozřejmě celá škála dalších metod využívajících jak náročnějších statistických metod, tak vyšších metod matematických.

### 2.3.4.1 Analýza poměrových ukazatelů

Jedním ze základních nástrojů finanční analýzy jsou poměrové ukazatele. Poměrový ukazatel je založen na podílu údajů, které zjistíme v účetních výkazech. Vypočítá se jako poměr jedné nebo několika položek k jiné položce nebo ke skupině položek. Existuje široká škála poměrových ukazatelů. Důležité je zaměřit se pouze na ty, které mají pro finanční hodnocení podniku význam a eliminovat ty, které mají malou nebo žádnou vypovídací schopnost.

**Obr. 2.5: Členění poměrových ukazatelů z hlediska zaměření poměrových ukazatelů**



**Zdroj:** RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

## Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují, jak je podnik schopen uhradit své splatné závazky. Také to je jedna z podmínek existence účetní jednotky. Společnost je schopna dostát svým závazkům, pokud má určitou část svých aktiv ve vysoce likvidní podobě.

„Smysl ukazatele spočívá v tom, že se poměruje objem oběžných aktiv jako potencionální objem peněžních prostředků s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti. Za přiměřenou výši tohoto ukazatele se považuje rozmezí od 1,5 do 2,5.“<sup>11</sup>

Ukazatele likvidity:

- Běžná likvidita (Current Ratio)
- Pohotová likvidita (Quick Ratio)
- Okamžitá likvidita (Cash Ratio)

**Vzorce:**

- Běžná likvidita

$$BL = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.1)$$

KZ - včetně krátkodobých bank. úvěrů

Tento ukazatel nám říká, kolikrát je podnik schopen uspokojit své krátkodobé věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v hotovost. Hlavním smyslem je, že pro úspěšnou činnost podniku je důležité hrazení krátkodobých závazků, krátkodobými aktivy, tzv. zlaté bilanční pravidlo. Čím vyšší je tento ukazatel, tím větší je zachování platební schopnosti podniku. Pokud klesá hodnota k jedničce a níže, je to pro podnik jasný signál. Podnik je financován výhradně svými dodavateli a je lehce náchylný ke kolapsu při sebemenších finančních potížích. Tato situace přináší platební potíže, zpoždění úhrad věřitelům, nedostatek zásob. Firma je nucena půjčovat si drahé peníze, zastavovat majetek, vystavovat směnky - stojí na pokraji likvidní pasti.

---

<sup>11</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. str. 79.

- Pohotová likvidita

$$PL = \frac{OA - zásoby}{KZ} \quad (2.2)$$

- Okamžitá likvidita

$$OL = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{KZ} \quad (2.3)$$

Vysoké hodnoty ukazatelů pohotové likvidity a okamžité likvidity, jsou příznivé pro věřitele, protože snižují riziko nesplacení závazků podniku. Pro akcionáře však tento stav výhodný není, protože to znamená, že velké prostředky jsou drženy ve formě pohotových prostředků, případně hotovosti, které přinášejí pouze malý nebo žádný úrok.

### **Ukazatele rentability**

Při propočtu rentability se vychází z několika rovin zisku a to z čistého zisku (EAT), zisku před zdaněním (EBT), zisku před úroky a zdaněním (EBIT) a zisku před odpisy, úroky a zdaněním (EBDIT).<sup>12</sup>

Tyto ukazatele tedy poměřují efekt dosažený podnikatelskou činností k určitému vstupu a to buď ke kapitálu (vlastní kapitál), k celkovým aktivům (majetku) nebo např. k tržbám.

Ukazatele rentability:

- Rentabilita celkových aktiv (Return On Assets)
- Rentabilita vlastního kapitálu (Return On equity)
- Rentabilita tržeb (Return On Sales)

---

<sup>12</sup> STROUHAL, J. *FINANČNÍ ŘÍZENÍ FIRMY V PŘÍKLADECH*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. str. 47.



**Vzorce:**

- Rentabilita celkových aktiv

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva\ celkem} \quad (2.4)$$

Podle způsobu výpočtu se označuje tento ukazatel jako rentabilita aktiv. Je základním měřítkem hodnocení podnikové rentability. Představuje souhrnnou charakteristiku celkové efektivnosti vložených prostředků do podnikání a poměřuje zisk z celkových aktiv bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Pokud v čitateli pracujeme s hodnotou EBIT, pak tento ukazatel nazýváme ukazatelem produkční síly.

- Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} \quad (2.5)$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu se řadí svým významem k jednomu z nejsledovanějších z pohledu akcionářů. Ukazatel rentability vlastního kapitálu dává odpověď na otázku, zda z prostředků vložených do podnikání plyne dostatečně velký efekt, který pokryje náklady investovaného kapitálu, včetně nákladů obětovaných příležitostí (oportunitních nákladů - může se jednat například o investice do dlužných cenných papírů, nejčastěji do dluhopisů státu, které nesou minimální míru rizika) či nikoliv.

- Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} \quad (2.6)$$

Ukazatel rentability tržeb dává odpověď na to, jak velký zisk přinese 1 Kč tržeb. Je-li v tomto ukazateli dosahováno přiměřené úrovně, lze se domnívat, že i ostatní aspekty budou přiměřené. Podniky v současných tržních podmínkách udržují různé cenové postoje, kterým také odpovídá výše dosahované rentability.

### **Ukazatele zadluženosti**

Podnik při financování aktiv nedisponuje pouze vlastními zdroji, ale také používá cizí zdroje. Ukazatele zadluženosti představují skupinu poměrových veličin, které se snaží maximálně přesně vystihnout strukturu použitých vlastních a cizích zdrojů finančních prostředků a jejich vliv na podnikatelskou činnost.

Při posuzování zadluženosti jednotlivých podniků je potřeba zohlednit specifika odvětví, ve kterém se podnik pohybuje. Jednotlivá odvětví se velmi výrazně liší mírou zadluženosti, které podniky vykazují. Není tedy možné obecně definovat přesné hodnoty, při kterých lze podnik ohodnotit z pohledu zadluženosti jako problémový.

Ukazatele zadluženosti:

- Ukazatel věřitelského rizika (ukazatel celkové zadluženosti)
- Ukazatel finanční samostatnosti

### **Vzorce:**

- Ukazatel věřitelského rizika

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.7)$$

Měří celkovou míru zadlužení a tedy i investorského rizika. S rostoucí hodnotou tohoto ukazatele roste zadluženost podniku a tím i riziko věřitelů a akcionářů. Jeho výši je třeba posuzovat společně s celkovou výnosností, které podnik dosahuje z celkového vloženého kapitálu.

- Ukazatel finanční samostatnosti

$$\text{podíl vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.8)$$

## Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se zaměřují na schopnosti managementu dosahovat cílových výkonů s optimálním nasazením majetkových hodnot. Pomocí těchto ukazatelů můžeme analyzovat, jak účinně, intenzivně a rychle podnik využívá svůj majetek. Z technického hlediska se mohou tyto ukazatele vyskytovat v podobě rychlosti obratu a době obratu.<sup>13</sup>

Ukazatele aktivity:

- Obrat celkových aktiv
- Doba obratu pohledávek
- Doba obratu závazků (patří mezi ukazatele zadluženosti, ale je zařazena zde jelikož se shoduje s tímto okruhem)

### Vzorce:

- Obrat celkových aktiv

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.9)$$

Udává počet obrátek za daný časový interval (rok). Vedle ukazatele rentability tržeb patří k jednomu z klíčových ukazatelů efektivnosti. Krom toho slouží jako měřítko hodnocení celkového využití majetku podniku. Hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejvyšší, minimálně však rovna 1.

---

<sup>13</sup> GRÜNWALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. str. 47.

- Doba obratu pohledávek

$$DOP = \frac{\text{průměrné pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (2.10)$$

Tento ukazatel vyjadřuje, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek. Doporučenou hodnotou je běžná doba splatnosti faktur. Pokud je doba obratu pohledávek delší než běžná doba splatnosti faktur, znamená to, že obchodní partneři nedodržují dohodnuté podmínky.

- Doba obratu závazků

$$DOZáv = \frac{\text{průměrné závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (2.11)$$

Ukazatel doby obratu závazků je opakem doby obratu pohledávek, protože ukazuje, jaká je platební morálka firmy vůči jejím dodavatelům. Vyjadřuje dobu mezi nákupem aktiv a jejich úhradou, tzn. za kolik dní jsou závazky v průměru splaceny. Tento ukazatel by měl být v každém podniku velice pečlivě sledován, protože nákup na obchodní úvěr představuje peněžní prostředky, které podnik po určitou dobu zadržuje a využívá k uspokojování vlastních potřeb.

### 2.3.5 SWOT analýza

Další částí strategické analýzy je vymezení silných a slabých stránek podniku a také hrozeb a příležitostí. SWOT analýza je nejčastěji využívaným nástrojem při určení klíčových faktorů ovlivňující podnik. Klíčové faktory rozdělujeme do čtyř základních skupin, které tvoří čtyři kvadranty tzv. SWOT matice. Pro SWOT analýzu se shromažďují fakta pomocí různých

technik, jako např. provedením dílčích analýz, porovnáním s konkurencí (tzv. benchmarking) nebo pomocí tzv. brainstormingu. Inspirací také mohou být už dříve zpracované analýzy nebo také závěry výzkumů z této oblasti.<sup>14</sup>

Zkratka SWOT je složena z anglických slov:

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats - hrozby

### **„Použití SWOT analýzy pro stanovení strategie**

SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Při této možnosti je možné se rozhodovat, pro kterou strategii se management rozhodne.

**Nabízí se tyto možnosti:**

- **MAX-MAX strategie** – maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti
- **MIN-MAX strategie** – minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
- **MAX-MIN strategie** – maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby
- **MIN-MIN strategie** – minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby“<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. str. 120.

<sup>15</sup> Vlastní cesta [online]. 2008 [cit. 2010-01-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/%20:%20/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.

Pro přehlednost jsou uvedeny v tabulce příklady silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí.

**Tab. 2.1: Přehled slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb**

<b>Silné stránky</b> (přednosti firmy)	<b>Slabé stránky</b> (slabosti firmy)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• adekvátní zdroje, zejména finanční</li> <li>• dobrá pověst u odběratelů, dodavatelů, veřejnosti</li> <li>• uznávaná vůdčí pozice na trhu</li> <li>• úspory z rozsahu</li> <li>• vlastní originální technologie</li> <li>• schopný management</li> <li>• nákladová výhoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nejasný strategický záměr či chybějící strategie</li> <li>• nevyužité kapacity</li> <li>• nekompetentnost managementu</li> <li>• zaostávání ve výzkumu a vývoji</li> <li>• slabá pozice na trhu, nedokonalá distribuční síť</li> <li>• vysoké náklady ve srovnání s konkurenty a neschopnosti financování</li> </ul>
<b>Příležitosti</b> (šance pro firmy)	<b>Hrozby</b> (ohrožení pro firmy)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vstup na nové trhy či obsazení nových tržních segmentů</li> <li>• rozšíření nabídky řadových produktů a potřebná inovace</li> <li>• diverzifikace nebo integrace</li> <li>• překonání bariér při vstupu na atraktivní trh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurence s nižšími náklady, vstup nové a dravé konkurence</li> <li>• rostoucí prodej substitutů</li> <li>• nízká obranyschopnost firmy vůči recesi a životnímu cyklu podniku</li> <li>• rostoucí síla odběratelů a dodavatelů</li> <li>• měnící se potřeby a vkus zákazníků při pomalé přizpůsobivosti firmy</li> <li>• nepříznivé demografické změny</li> <li>• politické negativní vlivy</li> </ul>

**Zdroj:** LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-X.

### 3 Představení společnosti

V diplomové práci je předmětem zkoumání společnost ArcelorMittal Ostrava a.s., konkrétně je zaměřena na jednu z částí podniku a to závod 4 - Energetika.

Společnost ArcelorMittal Ostrava a.s. je rozdělena do osmi závodů, které spolu spolupracují, ale ve své podstatě jsou samostatnými jednotkami. Organizační schéma společnosti viz příloha č. 1.

#### **Závody společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s.:**

- Závod 10 - Koksovna
- Závod 12 - Vysoké pece
- Závod 13 - Ocelárna
- Závod 14 - Válcovny
- Závod 2 - Strojírny a slévárny
- Závod 3 - Údržba
- Závod 4 - Energetika
- Závod 5 - Doprava

#### **3.1 Historie společnosti**

Historie společnosti sahá do roku 1942, kdy vznikla největší hutní společnost České republiky Vítkovické železářny. V prosinci 1951 došlo k osamostatnění a vzniku národního podniku - Nová Huť Klementa Gottwalda. V roce 1989 došlo ke změně názvu společnosti na Nová Huť, státní podnik. V lednu 2003 byla společnost privatizována a 11. dubna 2003 přejmenována na ISPAT Nová Huť, a.s. V letech 2005 až 2007 společnost nesla název Mittal Steel Ostrava. Koncem června roku 2006 oznámila rada Arceloru sloučení s Mittal Steel Ostrava, došlo ke vzniku světového gigantu a dne 1. ledna 2007 byla společnost oficiálně zapsaná do obchodního rejstříku pod názvem ArcelorMittal Ostrava, a.s.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> ArcelorMittal [online]. 2007 [cit. 2010-02-13]. Dostupný z WWW: [http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM\\_history\\_s2\\_cz.html](http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM_history_s2_cz.html).

V roce 1992 zavedla společnost normy řady EN ISO 9000 do praxe. Byl to první hutní podnik v České republice, který tyto normy zavedl. Závody společnosti byly certifikovány také v oblasti environmentální podle normy EN ISO 14001. V roce 2008 společnost zavedla certifikáty německé společnosti TÜV NORD (certifikován integrovaný systém managementu jakosti, environmentu, bezpečnosti práce a ochrany zdraví). Dále jsou zavedeny normy EN ISO 9001:2000, EN ISO 14001:2004 a BS OHSAS 18001:2007 kvůli zajištění plnění požadavků odběratelů v požadované jakosti výrobků a služeb a aby společnost ArcelorMittal Ostrava a. s. byla konkurenceschopnější. (certifikáty viz příloha č. 2 a č. 3)

### **3.2. Charakteristika závodu 4 – Energetika**

Závod 4 – Energetika tvoří složitý a rozsáhlý komplex průmyslové energetiky. Závod je speciálně zaměřen na potřeby hutního průmyslu. Závod je svými fyzickými výkony plně srovnatelný s jednoúčelovými energetickými subjekty, které podnikají na energetickém trhu České republiky v oboru vodního hospodářství, plynárenství, teplárenství, elektro-energetiky a výroby technických plynů. Většina dodávek energetických médií směřuje ze závodu 4 - Energetika do ostatních závodů akciové společnosti a část je určena externím kupujícím.

Závod 4 – Energetika spadá pod ředitele pro výrobu a techniku. Závod se člení na 4 úseky, které souvisí s výrobou a sekretariátem. Organizační schéma závodu 4 – Energetika viz příloha č. 4.

V průběhu zpracování diplomové práce došlo k vyčlenění části závodu 4 – Energetika do stoprocentní dceřiné společnosti. Do konce března 2010 musela vzniknout nová firma ArcelorMittal Energy Ostrava s.r.o. zabývající se výrobou elektrické energie. Díky vyčlenění bude moci společnost získat část bezplatných CO2 povolenek pro výrobu elektrické energie.



### 3.2.1 Výrobní program závodu 4 – Energetika

**Závod vyrábí celkem 10 produktů a to:**

- Elektrická energie
- Pára
- Stlačený vzduch
- Teplo
- Voda
- Demineralizovaná voda
- Kyslík
- Dmýchaný vzduch
- Užitková voda
- Pitná voda

Jak už bylo zmíněno závod 4 - Energetika vyrábí produkty, jak pro celou společnost (výrobky jsou distribuovány do ostatních závodů, popřípadě do dceřiných společností), tak pro externí odběratelé.

Co se týká systému řízení jakosti, jsou v závodu 4 - Energetika zavedeny normy ISO a to, systém řízení jakosti podle ČSN EN ISO 9001 i systém environmentálního řízení dle ČSN EN ISO 14001.

## 4 Analytická část

V analytické části práce bude aplikována teorie, popsaná v části teoretické na konkrétní společnost, resp. závod 4 – Energetika společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s. Bude zkoumáno obecné okolí, oborové prostředí a také interní prostředí, kde bude největší důraz kladen na finanční analýzu a to konkrétně analýzu pomocí poměrových ukazatelů. Na základě zjištěných poznatků bude provedena SWOT analýza.

### 4.1 Analýza obecného okolí

#### 4.1.1 Politické faktory<sup>17</sup>

Hospodaření sektoru vládních institucí bylo v minulých letech pozitivně ovlivněno především vrcholící fází ekonomického cyklu. Ovšem ekonomická recese již od roku 2008 přináší zhoršení výsledků a opětovně odhaluje strukturální problémy na výdajové straně veřejných rozpočtů.

Deficit vládního sektoru v roce 2009 dosáhl podle předběžných odhadů výše 6,6 % HDP. Oproti říjnové predikci tak nedochází k žádné změně odhadu, ten je ovšem stále ovlivněn značnou mírou nejistoty, především ve vývoji daňových příjmů, konkrétně u daně z příjmů právnických osob (DPPO). Stejně jako deficit, tak i předběžný odhad dluhu ke konci roku 2009 zůstává stejný, a měl by tak činit 35,2 % HDP. Vzhledem k současnému neudržitelnému nastavení fiskální politiky dojde pravděpodobně v budoucnu k jeho významnému růstu.

Nastavení fiskální politiky pro rok 2010 odpovídá plánovanému deficitu sektoru vlády ve výši cca 5,3 % HDP.

Tyto očekávané hodnoty lze považovat za dosažitelné, nicméně vývoj plnění veřejných rozpočtů ke konci minulého roku zakládá určitá rizika směrem k mírně horším výsledkům. V roce 2010 představuje riziko pro plnění plánovaného deficitu sektoru vlády nastávající předvolební období spojené s možností dodatečných výdajů, a hospodaření

---

<sup>17</sup> MFČR [online]. 2010 [cit. 2010-02-13]. Dostupný z WWW: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro\\_pre.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre.html).

místních rozpočtů, které zatím naznačují spíše neochotu přizpůsobit své výdaje očekávaným příjmům.

Dne 1. ledna 2010 vstoupila v účinnost novela zákona o dani z přidané hodnoty, jejímž cílem je nastavení pravidel, která zamezují daňovým únikům a krácení daně. K témuž dni vstoupila v účinnost novela zákona o dani z přidané hodnoty, která byla přijata v souvislosti s návrhem zákona o státním rozpočtu ČR na rok 2010. Novelou byla zvýšena základní sazba DPH z 19 % na 20 % a snížená sazba DPH z 9 % na 10 %.

#### **4.1.2 Ekonomické faktory<sup>18</sup>**

Ekonomická recese, která postihla českou ekonomiku na přelomu let 2008 a 2009, způsobila vznik hluboce záporné produkční mezery. Ta se podle současných propočtů pohybovala v průběhu celého roku 2009 mezi –5 % a –4 %, což indikuje nejnižší využití ekonomického potenciálu v post-transformačním období.

Hluboká záporná produkční mezera se v ekonomice projevuje extrémně nízkým využitím výrobních kapacit v průmyslu, výrazným nárůstem míry nezaměstnanosti, snížením počtu volných pracovních míst a v neposlední řadě i podstatným zhoršením deficitu vládního sektoru.

Česká republika byla ve 4. čtvrtletí 2008 naplno zasažena světovou ekonomickou krizí a vstoupila do recese. Propad pokračoval také v 1. čtvrtletí 2009, sezónně očištěný reálný HDP se za tato dvě čtvrtletí snížil o 5,0 %. K obratu došlo ve 2. čtvrtletí 2009, kdy sezónně očištěný HDP mezičtvrtletně vzrostl o 0,2 %. Ve 3. čtvrtletí 2009 se růst zrychlil na 0,8 %. Vzhledem k revizi předcházejících čtvrtletí to znamená meziroční propad HDP ve stálých cenách ve 3. čtvrtletí 2009 o 4,7 %. Postupně se projevuje obnovování růstu ekonomik hlavních obchodních partnerů. Vývoj před koncem roku 2009 nebyl ovlivněn restriktivními fiskálními opatřeními. Ta se začnou projevovat až v roce 2010, v případě některých obchodních partnerů i později.

Na počátku roku 2010 by se měl projevit vliv stabilizačních opatření jednorázovým mezičtvrtletním poklesem HDP o 0,2 %. Zlepšené vnější podmínky by měly postupně kompenzovat restriktivní dopady stabilizačních opatření. Hlavním růstovým faktorem by se

---

<sup>18</sup> MFČR [online]. 2010 [cit. 2010-02-13]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro\\_pre.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre.html)>.

měl stát příspěvek zahraničního obchodu místo dosavadní spotřeby domácností a výdajů vládních institucí. Predikce růstu HDP pro rok 2010 činí 1,3 %. V roce 2011 by mělo dojít k mírnému zrychlení na 2,6 %.

Rok 2009 byl s výjimkou posledních dvou měsíců ve znamení setrvale zpomalujícího se růstu cen. V říjnu dokonce meziroční index spotřebitelských cen dosáhl záporné hodnoty -0,2 %, což bylo poprvé od srpna 2003. Vlivem zdražení pohonných hmot a cen potravin na konci roku ale prosincová meziroční hodnota činila 1,0 % při příspěvku administrativních opatření ve výši 1,0 p.b. Průměrná míra inflace za rok 2009 dosáhla 1,0 %, což je druhá nejnižší hodnota od roku 1989.

Důležitým proinflačním faktorem zůstal i v roce 2009 příspěvek administrativních opatření, byť jejich výše byla v porovnání s rokem 2008 téměř čtvrtinová. Administrativní opatření budou pravděpodobně hrát nejvýznamnější roli ve vývoji spotřebitelských cen i v roce 2010. Příspěvek v oblasti nepřímých daní bude formován vládním balíčkem na snížení deficitu státního rozpočtu, který v sobě zahrnuje např. zvýšení obou sazeb DPH o 1 p.b. a zvýšení spotřebních daní z cigaret, pohonných hmot, lihu a piva. Jeho konečný dopad do indexu spotřebitelských cen je odhadován na 1,0 p.b.

Na základě uvedených předpokladů se očekává, že průměrná míra inflace v roce 2010 dosáhne 2,0 % při zvýšení cen v průběhu roku o 2,4 %. Čistá inflace by se měla navrátit do mírně kladných hodnot.

V roce 2011 se počítá s postupným zpomalováním tempa růstu spotřebitelských cen především v důsledku odeznívajících dopadů administrativních opatření z roku 2010. Průměrná míra inflace by se tak měla pohybovat okolo 1,8 % při zvýšení cen v průběhu roku o 1,9 %.

Úrokové sazby z vkladů a úvěrů reagují obecně na změny mezibankovních úrokových sazeb s mírným časovým zpožděním, proto u nich počítáme s nárůstem až od 2. pololetí 2010. Pro celý rok 2010 se odhadují průměrné úrokové sazby z vkladů domácností na 1,3 % a průměrné úrokové sazby z úvěrů nefinančním podnikům na 4,2 %.

Indikátory trhu práce rychle reagovaly na hospodářský propad přelomu let 2008 a 2009. Díky vysoké míře volných míst a prohlašování zaměstnavatelů preferovat zaměstnanost na úkor kratší pracovní doby, potažmo i mezd, nebyl celkový dopad do zaměstnanosti ve srovnání s okolními zeměmi tak radikální. Budoucí vývoj bude záviset na souhře postupného odeznění dramatického vývoje na poptávkové straně a znovunastolení hospodářského růstu vytvářejícího pracovní místa, stejně jako řešení stávajících či nově vzniklých strukturálních

problémů na straně nabídky (profesní a regionální mobilita, motivace nízkopříjmových skupin k aktivnímu vyhledávání práce, apod.).

Růst nezaměstnanosti ve druhé polovině roku 2009 sice mírně zpomalil své tempo, přesto průměrný počet registrovaných nezaměstnaných ve 4. čtvrtletí 2009 dosáhl 509 tisíc. Pokračoval optimismus budící rychlejší obrat v tocích, zejména růst počtu umístěných uchazečů. To bylo zřejmě dáno z velké části tím, že do registrace vstupovaly i aktivnější osoby, často patrně i s vyšší kvalifikací, ochotné v době krize přijmout i méně výhodné zaměstnání. Naproti tomu se na konci roku 2009 potvrdil i nepříznivý obrat ve vývoji dlouhodobě nezaměstnaných, když jejich podíl na registrovaných nezaměstnaných vzrostl na 23 %.

Z hlediska rozdílnosti statistik lze předpokládat i nadále vyšší hodnoty a patrně i nárůst registrované nezaměstnanosti v důsledku skutečnosti, že osoby registrované na úřadech práce jako nezaměstnaní mohou po omezenou dobu legálně pracovat.

Harmonizovaná míra nezaměstnanosti zpracována Eurostatem dosáhla v ČR v listopadu 2009 7,6 %, zatímco průměr EU27 činil 9,4 %. I přes dramatický nárůst je tak míra nezaměstnanosti v ČR o téměř 2 p.b. nižší oproti evropskému průměru.

**Tab. 4.1: Hlavní makroekonomické indikátory**

		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010
		<i>Aktuální predikce</i>						<i>Minulá predikce</i>		
<b>Hrubý domácí produkt</b>	<i>růst v %, s.c.</i>	<b>6.8</b>	<b>6.1</b>	<b>2.5</b>	<b>-4.0</b>	<b>1.3</b>	<b>2.6</b>	2.7	-5.0	0.3
<b>Spotřeba domácností</b>	<i>růst v %, s.c.</i>	<b>5.2</b>	<b>5.0</b>	<b>3.6</b>	<b>1.4</b>	<b>-0.8</b>	<b>2.0</b>	3.4	0.7	-1.3
<b>Spotřeba vlády</b>	<i>růst v %, s.c.</i>	<b>1.2</b>	<b>0.7</b>	<b>1.0</b>	<b>4.0</b>	<b>-1.7</b>	<b>1.0</b>	1.6	2.0	-1.0
<b>Tvorba hrubého fixního kapitálu</b>	<i>růst v %, s.c.</i>	<b>6.0</b>	<b>10.8</b>	<b>-1.5</b>	<b>-7.5</b>	<b>-3.7</b>	<b>2.5</b>	-1.1	-7.8	-3.9
<b>Příspěvek ZO k růstu HDP</b>	<i>p.b., s.c.</i>	<b>1.5</b>	<b>1.1</b>	<b>1.3</b>	<b>-0.6</b>	<b>1.5</b>	<b>0.6</b>	1.5	-1.0	1.4
<b>Deflátor HDP</b>	<i>růst v %</i>	<b>1.1</b>	<b>3.4</b>	<b>1.8</b>	<b>3.1</b>	<b>0.5</b>	<b>1.0</b>	1.7	2.7	0.2
<b>Průměrná míra inflace</b>	<i>%</i>	<b>2.5</b>	<b>2.8</b>	<b>6.3</b>	<b>1.0</b>	<b>2.0</b>	<b>1.8</b>	6.3	0.9	1.4
<b>Zaměstnanost (VŠPS)</b>	<i>růst v %</i>	<b>1.3</b>	<b>1.9</b>	<b>1.6</b>	<b>-1.4</b>	<b>-1.8</b>	<b>0.0</b>	1.6	-1.3	-1.9
<b>Míra nezaměstnanosti (VŠPS)</b>	<i>průměr v %</i>	<b>7.1</b>	<b>5.3</b>	<b>4.4</b>	<b>6.7</b>	<b>8.8</b>	<b>8.6</b>	4.4	6.5	8.4
<b>Objem mezd a platů (dom. koncept)</b>	<i>růst v %, b.c.</i>	<b>7.9</b>	<b>9.4</b>	<b>8.7</b>	<b>-0.3</b>	<b>-0.7</b>	<b>4.5</b>	8.7	-0.3	-1.1
<b>Podíl BÚ na HDP</b>	<i>%</i>	<b>-2.4</b>	<b>-3.2</b>	<b>-3.1</b>	<b>-1.0</b>	<b>0.5</b>	<b>-0.2</b>	-3.1	-1.4	0.4
<b>Předpoklady:</b>										
<b>Směnný kurz CZK/EUR</b>		<b>28.3</b>	<b>27.8</b>	<b>24.9</b>	<b>26.4</b>	<b>25.8</b>	<b>24.8</b>	24.9	26.3	24.9
<b>Dlouhodobé úrokové sazby</b>	<i>% p.a.</i>	<b>3.8</b>	<b>4.3</b>	<b>4.6</b>	<b>4.7</b>	<b>3.8</b>	<b>4.0</b>	4.6	4.9	4.3
<b>Ropa Brent</b>	<i>USD/barel</i>	<b>65</b>	<b>73</b>	<b>98</b>	<b>62</b>	<b>81</b>	<b>92</b>	98	61	79
<b>HDP eurozóny (EA12)</b>	<i>růst v %, s.c.</i>	<b>3.0</b>	<b>2.7</b>	<b>0.6</b>	<b>-3.9</b>	<b>1.1</b>	<b>1.9</b>	0.8	-4.0	0.9

**Zdroj:** stránky Ministerstva financí ČR: Makroekonomická predikce České republiky.

### 4.1.3 Sociálně – kulturní faktory

Všeobecně lze konstatovat, že česká populace má z ekonomického pohledu stále velmi příznivou strukturu s vysokým podílem obyvatel v produktivním věku (15 až 64 let).

I podle předpokladů je nadále možné očekávat nižší imigraci, a tedy i mírné zhoršení demografické struktury. Tento jev by měl být podpořen i snížením poptávky po zahraniční pracovní síle vlivem nižší ekonomické aktivity. Stagnace či následný mírný pokles počtu obyvatel v produktivním věku není až tak velkou hrozbou, jelikož došlo k uzákonění prodlužování věku odchodu do důchodu. Na druhé straně se potvrzuje postupující proces stárnutí obyvatelstva. V roce 2007 byl poprvé v české historii počet lidí mladších 20 let nižší než počet obyvatel ve věku 60 let a více. V budoucnosti počet i podíl seniorů v populaci dále poroste v důsledku demografické struktury a dalšího prodlužování střední délky života. Strukturní podíl obyvatel starších 65 let na celkové populaci, který na počátku roku 2009 dosahoval necelých 15 %, by se měl do počátku roku 2020 zvýšit na téměř 20 %. <sup>19</sup>

Důsledkem toho bude vyvíjen větší tlak na rekvalifikace a studium v průběhu vyššího věku obyvatelstva. Vzdělávání dospělých je důležité a je mu věnováno mnohem méně pozornosti než v zahraničí. Tam se totiž vzdělávání dospělých stalo nedílnou součástí aktivního života občanů a národní koncepce celoživotního vzdělávání dospělých bývají propracovanější.

Současná ekonomická recese má dva hlavní efekty – příjmový a motivační. Na jedné straně dochází u firem k seškrtnání výdajů (obdobně se chovají i rodiny), a snižuje se tak poptávka po vzdělávání. Výpadek firemních příjmů je však současně nahrazován evropskými prostředky. Na druhé straně převládá na pracovním trhu větší konkurence a roste snaha udržet si pracovní místo, recese tedy posiluje zájem veřejnosti o vzdělávání. Lidé jsou „nuceni“ přehodnotit svou pozici na trhu práce.

I laická veřejnost vnímá vzdělávání v dospělosti jako důležitou hodnotu v profesním a společenském uplatnění člověka. Současná nabídka kurzů dalšího vzdělávání je většinou považována za dostatečnou. Spontánně je komentována často nejistá kvalita nabízených kurzů a školení. Odborníci zase hovoří o nepřehledné nabídce, která brání širšímu zapojení veřejnosti do vzdělávání v dospělosti.

---

<sup>19</sup> MFČR [online]. 2010 [cit. 2010-02-27]. Dostupný z WWW: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre\\_2010Q1\\_komentar\\_pdf.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre_2010Q1_komentar_pdf.pdf).

Lidé ve větších městech a lidé, kteří jsou více orientováni na práci, přikládají vzdělání větší význam než lidé v menších městech a ti, kteří jsou více orientováni na tradiční rodinné hodnoty. Vzdělání v dospělosti je vnímáno jako nutnost dnešní doby, zvláště v souvislosti s potřebou neustále aktualizovat své dovednosti a vědomosti tak, aby člověk obstál v životě profesním, společenském i soukromém. Zejména starší generace prosazuje potřebu získat vzdělání (nejčastěji ICT a jazyky), kterého se jim nedostalo ve škole.

Největší motivaci ke vzdělávání v dospělosti mají lidé ambiciózní (často mladší), kteří chtějí uspět ve svém profesním životě, a lidé s přirozeným zájmem o okolí a společnost. Vnější motivací k dalšímu vzdělávání je bezesporu ztráta zaměstnání, příp. nejistota ohledně zaměstnání. S tím však kontrastuje nízká ochota lidí se samostatně zapojit do dalšího vzdělávání. Přes důležitost, kterou vzdělávání v dospělosti většina lidí přisuzuje, se jich systematicky vzdělává pouze minimum. Většina svou aktivitu odkazuje do oblasti neformálního a zájmového vzdělání (četba více či méně odborných knih, tisku, sledování zpráv, hledání informací na internetu, samostudium atd.). Za hlavní bariéry systematického vzdělávání v dospělosti považují finanční náročnost (zejména nezaměstnaní a matky na mateřské dovolené), časovou náročnost (tvrzení většiny lidí, prioritou v dospělosti je především práce, rodina a odpočinek), ale i nedostatek motivace (obecný problém u mnoha lidí, někteří jej nazývají otevřeně jako „lenost“).<sup>20</sup>

#### **4.1.4 Technologické faktory**

Výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj v absolutním vyjádření rostou, výdaje vyjádřené podílem na hrubém domácím produktu (HDP) v podstatě stagnují, ale přesto jejich celkový objem je na úrovni EU. Opakovaně vyhlášený cíl zvýšit výdaje státního rozpočtu na úroveň 0,7% HDP se doposud nepodařilo dosáhnout. V České republice, stejně jako v ostatních nových členských státech EU, se zřejmě nepodaří dosáhnout cíle stanoveného v Lisabonské strategii, a to dosažení celkových výdajů na výzkum a vývoj v roce 2010 ve výši 3% HDP, ve skladbě jedné třetiny z veřejných zdrojů a dvou třetin ze zdrojů soukromých.

S cílem zjistit, jaká je výkonnost výzkumu a vývoje v České republice, jejich přínosy pro ekonomiku a společnost, bylo v roce 2008 provedeno již páté rozsáhlé hodnocení

---

<sup>20</sup> AIVD [online]. 2009 [cit. 2010-02-27]. Dostupný z WWW: [http://www.aivd.cz/images/rubriky/dokumenty/DBM\\_zav\\_zprava.pdf](http://www.aivd.cz/images/rubriky/dokumenty/DBM_zav_zprava.pdf).

výzkumu a vývoje a jejich výsledků. Lze očekávat, že opakovaná hodnocení s upravenou metodikou budou dostatečným způsobem motivovat poskytovatele i příjemce podpory výzkumu a vývoje, aby kladli důraz především na zvýšení efektivnosti při čerpání veřejných prostředků na podporu výzkumu a vývoje, na rozlišení kvalitních a méně kvalitních pracovišť výzkumu a vývoje a na postupné zvyšování přínosů pro ekonomiku a společnost.<sup>21</sup>

V oblasti inovací pro období let 2007–2013 je hlavním nástrojem přímé podpory inovací „Operační program podnikání a inovace na období 2007–2013“ (OPPI), který reflektuje prioritní oblasti inovační politiky MPO a zároveň propojuje tuto politiku s regionální dimenzí hospodářsko-politických opatření. Na podporu infrastruktury pro inovace je zaměřen program „Prosperita“, na podporu zavádění inovací a zvýšení patentové aktivity program „Inovace“ a na podporu regionální a nadregionální spolupráce program „Spolupráce“. Program „Potenciál“ podporuje vědeckovýzkumnou infrastrukturu podniků.

Na období let 2009 až 2017 je hlavním nástrojem přímé podpory průmyslového výzkumu a vývoje program TIP Ministerstva průmyslu a obchodu. Účelem programu TIP je poskytovat podporu výzkumným a vývojovým projektům prováděným ve fázi předcházející vstupu produktů nebo procesů do podmínek soutěže na trhu k zajištění výzkumu a vývoje pro racionální průmyslovou výrobu budoucnosti, k posílení produkce v České republice a následně i Evropské unii, k zajištění udržitelného rozvoje ve všech jeho dimenzích, tj. ekonomické, sociální i environmentální, k zajištění plynulé a trvalé tvorby poznatků výzkumu a vývoje pro průmyslovou výrobu a k zajištění jejich trvalého a efektivního využívání.<sup>22</sup>

Ve společnost ArcelorMittal Ostrava a.s. je oblast výzkumu a vývoje již řadu let nedílnou a významnou součástí, přispívající k rozvoji skupiny. Výzkumné a vývojové aktivity mateřské společnosti prováděné v loňském roce byly zaměřené převážně na vývoj technologií výroby oceli. Mezi další významné činnosti patří i práce spojené s vývojem a aplikací nových technologií a výrobních postupů zaměřených na snižování ekologických zátěží a plnění předepsaných emisních limitů.

---

<sup>21</sup> Výzkum [online]. 2009 [cit. 2010-02-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=549508>>.

<sup>22</sup> Výzkum [online]. 2009 [cit. 2010-02-28]. Dostupný z WWW: <[http://www.vyzkum.cz/storage/att/6638B5A9A8C5259EE7F8BB2BF4CC6E2C/Analiza\\_2009.pdf](http://www.vyzkum.cz/storage/att/6638B5A9A8C5259EE7F8BB2BF4CC6E2C/Analiza_2009.pdf)>.



Společnost plánuje pokračovat v realizaci investičních projektů zahájených v minulých letech, které vycházejí ze schváleného podnikatelského plánu a které sledují rozvoj výrobních technologií, obnovu technologického zařízení a projekty ekologického charakteru. Rovněž nově zahajované projekty budou realizovány především v uvedených oblastech. Nejvýznamnějším projektem je modernizace odprášení, velká pozornost je rovněž věnována investičním projektům pro zvýšení bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků.

Na závodě 4 – Energetika byl nejvýznamnější dokončený projekt realizace opatření ke snížení oxidů dusíku na kotli K10. Byla zahájena příprava projektů pro odsíření spalin kotelny, modernizaci čistící stanice odpadních vod na řece Ostravici a obnovy přivaděčů vody z Žermanické přehrady.

## **4.2 Analýza oborového okolí**

### **4.2.1 Vyjednávací síla zákazníků**

Hlavními odběrateli produktů závodu 4 - Energetika jsou ostatní závody společnosti, pro které závod 4 - Energetika jednotlivá média vyrábí. Další skupinou odběratelů jsou dceřiné společnosti, mezi které patří např.:

- ArcelorMittal Tubular Products Karviná a.s.
- ArcelorMittal Frýdek Místek a.s.
- ArcelorMittal Tubular Products Ostrava a.s.

Dalšími odběrateli jsou externí společnosti, např.:

- MGO a.s.
- ALU kola s.r.o.
- AUTO kola s.r.o.
- Dalkia Česká republika, a.s.
- ČEZ a.s.
- VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.

K prioritám společnosti také patří nadstandardní vztahy se zákazníky. Vztahy se zákazníky jsou založeny na otevřenosti, spravedlivosti, čestnosti, poctivosti a vzájemném respektu. Mimo to se také společnost zavazuje ve firemním kodexu poskytovat svým partnerům vždy jen jasné, konkrétní a pravdivé informace, poskytovat informace natolik obezřetně, aby nedošlo k jejich nesprávné interpretaci, netolerovat nabízení darů či služeb zákazníkům, které nespádají do běžného obchodního styku a také neslibovat zákazníkům to, co nemůže být dodrženo v oblasti kvality výrobků, jejich vlastností, dodacích termínů a cen.

Zákazníci příliš neovlivní cenu, je určena na základě kalkulací, stejně tak i odebrané množství produktů. Pokud u některých odběratelů dochází ke kolísání množství odebrané energie, na což je závod samozřejmě připraven, potom je cena odebrané energie vyšší.

#### **4.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Mezi dodavatele závodu 4 Energetika se řadí celá řada společností s různým druhem zaměření, od elektrické energie, po různé druhy plynů, vod, uhlí atd.

Mezi hlavní dodavatele patří:

Dodavatelé uhlí:

- OKD a.s.
- KIMEX (Rusko) a.s.

Dodavatelé plynů:

- OKD a.s.
- DPB Paskov a.s.
- RWE a.s.

Dodavatelé vody:

- Povodí Odry a.s.
- OVAK a.s.
- Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s.

Pro společnost a její prosperitu jsou důležité také vztahy s dodavateli. Dodavatelé jsou vybíráni podle určitých kritérií dodávek na základě kvality, ceny, užitečnosti či spolehlivosti. Stejně jako vztahy se zákazníky, jsou i vztahy s dodavateli založeny na čestnosti, otevřenosti atd.

U některých dodavatelů lze ovlivnit cenu, např. u dodavatelů, se kterými má závod dlouholeté smlouvy či při velkých objemech odběrů je možné získat bonusy či slevy. To neplatí u státních podniků, tady nelze hýbat s cenami, protože jsou striktně dané, ale z hlediska dlouhodobých vztahů mohou být poskytovány jiné výhody, např. prodloužení lhůty splatnosti.

### **4.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Závod 4 – Energetika vyrábí produkty zejména pro ostatní závody společnosti a pro dceřiné společnosti, tudíž zde pro společnost nejsou hrozbou žádní konkurenti. Závod dodává produkty také externím odběratelům, se kterými má dlouhodobé vztahy, zde také nemá strach z nové konkurence. Na trhu se mohou nově vstupující konkurenti setkat s bariérami, jako např. vysoké kapitálové vstupy či omezený přístup k distribučním kanálům.

### **4.2.4 Hrozba substitutů**

Mnohé z vyráběných médií závodu 4 - Energetika lze nahradit produktem externí společnosti, nicméně tyto je schopen závod vyrábět levněji než konkurence, existují však takové typy médií – dmýchaný a stlačený vzduch, kde neexistují substituty.

### **4.2.5 Rivalita firem působících na daném trhu**

Na trhu působí mnoho velkých společností, které produkují energii, ale závod 4 – Energetika není pro žádnou z těchto firem konkurencí, neboť zásobuje hlavně ostatní závody společnosti a dceřiné společnosti. S prodejem zbývajících objemu produkce nemá společnost problém.

## **4.3 Analýza vnitřního prostředí**

### **4.3.1 Vědecko-technický rozvoj**

Společnost ArcelorMittal je zapojena do oblasti výzkumu a vývoje. Má vlastní centrální oddělení výzkumu a vývoje, které je určeno pro všechny závody. Velmi vysoká úroveň kvalifikace odborného vědeckého personálu a neustálá inovace vybavení pracoviště, zajišťuje závodům, kvalitní zkoumání a zpracování výsledků zkoumání. Pokud však společnost vyžaduje nezávislou studii, spolupracuje s jinými institucemi, mimo jiné i s VŠB-TU Ostrava. Je zároveň partnerem této univerzity, která za druhou hlavní činnost považuje vědeckou a výzkumnou činnost.

### **4.3.2 Marketing a distribuce**

V minulých letech byla společnost v médiích a v očích společnosti viděna spíše negativně a to z důvodu znečišťování životního prostředí. Díky zavedení environmentální politiky dochází k obratu této negativní reklamy. Společnost investuje miliardové částky na zlepšování životního prostředí, ať už se jedná o výsadbu stromů či investice do ekologičtější výroby.

Cenová strategie závodu 4 – Energetika neustále kolísá. Kalkulace cen nejsou stanoveny ročně, ale mění se téměř každý měsíc a to zejména v souvislosti s ekonomickou krizí, ale i přesto vyrábí závod levněji než jeho konkurence.

Největší množství medií je určeno pro společnost a pro dceřiné společnosti. Tato média jsou dodávány přímo a to vlastními distribučními kanály. Pokud Energetika dodává produkty externím odběratelům, využívá buď přímé distribuce, nebo nepřímé distribuce. K nepřímé distribuci dochází např. u elektřiny, kde držitelem licence a provozovatelem distribuční soustavy je společnost ČEZ Distribuce, a.s.

### **4.3.3 Výroba a řízení výroby**

Veškeré dodávky či případný nákup elektrické energie pro celou společnost obstarává právě závod 4 – Energetika. Nejdůležitější je zásobit společnost ArcelorMittal. Veškeré přebytky je závod schopen prodat externím odběratelům.

Jak už bylo zmíněno výše, v závodě 4 - Energetika byly zavedeny normy ISO, tudíž jsou dodržovány stanovené způsoby výroby. Díky systému environmentálního managementu dochází k vývoji, zdokonalování a používání ekologičtější výroby.

Flexibilita z hlediska požadavků zákazníků je maximální, dochází k týdenní i denní plánovací činnosti.

### **4.3.4 Podnikové a pracovní zdroje**

Společnost považuje zaměstnance za velmi cenný kapitál. Zaměstnanci se významně podílí jak na hospodářských výsledcích, tak na budování dobrého jména a značky ArcelorMittal v regionu. Společnost přispívá zaměstnancům na vzdělání a také na zvyšování bezpečnosti na pracovišti. Dodržování základních lidských práv je samozřejmostí. Zaměstnanci jednájí vždy v souladu s platnou legislativou. Společnost má vytvořen firemní kodex, s jehož obsahem byli všichni zaměstnanci seznámeni při odborných školeních. Mnohé vztahy upravuje ještě precizněji než právní předpisy. Firemní kodex velmi podrobně popisuje například, co je vnímáno jako střet zájmu, jak nakládat s důvěrnými či osobními informacemi či jaká jsou ve společnosti pravidla chování.

Mezi další podporu zaměstnanců patří investice do jejich vzdělávání. Všem zaměstnancům je umožněno maximálně rozvíjet a prohlubovat své znalosti a dovednosti v rámci jejich schopností. Společnost nabízí zaměstnancům řadu vzdělávacích programů (jazykové či rekvalifikační kurzy), stáží či nejrozličnějších kurzů a to nejen v tuzemsku, ale také v zahraničí. Zaměstnanci jsou motivováni i jinými zaměstnaneckými výhodami, jako např. příspěvek na stravování, 1. týden dovolené navíc, příspěvky na pojištění či různé rehabilitační pobyty.

**Tab. 4.1: Vývoj zaměstnanosti v závodě 4 – Energetika 2005 - 2009**

Rok	Fyzické stavy k 31.12.		
	D	T	Celkem
2005	1138	261	1399
2006	1066	234	1300
2007	1022	226	1248
2008	567	123	690
2009	558	116	674

D – dělnická profese

T – technická profese

**Zdroj:** interní zdroj společnosti.

#### **4.3.5 Finanční a rozpočtové faktory**

Analýza finančních a rozpočtových faktorů vychází z finanční analýzy podniku, které je věnována kapitola 4.4. Dané faktory slouží k posouzení, zda navrhovaná strategie řízení může být podpořena finanční stránkou podniku.

### **4.4 Finanční analýza**

Finanční analýza pomůže blíže zhodnotit finanční zdraví závodu 4 - Energetika. Vzhledem k tomu, že daný závod nevytváří samostatné finanční výkazy, rozvahu a výkaz zisku a ztrát, budeme vycházet z výkazů společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s. jako celku. V úvahu budeme brát 10-ti procentní podíl tohoto závodu na celkovém hospodaření společnosti.

Vstupní údaje pro finanční analýzu byly čerpány z příloh č. 5 a č. 6, které jsou shrnutím dat z výkazu zisku a ztrát a rozvahy za období roku 2007, 2008 a roku 2009. Údaje jsou uváděny v tisících Kč a odpovídají 10% z celkového hospodaření společnosti.

## Ukazatele likvidity

### Výpočty ukazatelů likvidity pro rok 2007:

Okamžitá likvidita vypočtena podle vzorce (2.3).

$$OL = \frac{145 \cdot 413}{657 \cdot 756} = 0,22107 = 22,11 \%$$

Pohotová likvidita vypočtena podle vzorec (2.2).

$$PL = \frac{(2.155 \cdot 115 - 359 \cdot 313)}{657 \cdot 756} = 2,73019 = 273,02 \%$$

Běžná likvidita vypočtena podle vzorec (2.1).

$$BL = \frac{2.155 \cdot 115}{657 \cdot 756} = 3,2765 = 327,65 \%$$

Pro rok 2008 a 2009 výpočet ukazatelů viz příloha č. 7.

**Tab. 4.2 Ukazatele likvidity**

<i>Likvidita</i>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Okamžitá likvidita	22,11%	253,62%	185,55%
Pohotová likvidita	273,02%	356,07%	585,04%
Běžná likvidita	327,65%	422,00%	664,34%

**Zdroj:** vlastní zpracování.

Doporučená hodnota pro okamžitou (peněžní) likviditu je více jak 50%, pro pohotovou likviditu 100-150% a pro běžnou likviditu 150-200%. Všechny tři stupně likvidity jsou nad doporučenou hodnotou, což znamená, že společnost nemá problémy s placením svých závazků a je velice pravděpodobné zachování platební schopnosti podniku, také vzhledem k rostoucímu charakteru ukazatelů. Tato tendence vznikla ustálenou výší

krátkodobých závazků a nárůstem oběžných aktiv, hlavně ve formě pohledávek k řídící společnosti a peněžních prostředků.

Vzhledem k tomu, že pohotová likvidita není podstatně nižší nežli likvidita okamžitá, nemají zásoby ve struktuře majetku nadměrnou váhu. Poměrně vysoké hodnoty ukazatelů likvidity jsou příznivější pro krátkodobé věřitele, neboť je informují o tom, že jejich investice jsou dostatečně chráněny hodnotou majetku (aktiv). Méně příznivé jsou pro vedení podniku a akcionáře, protože velký objem oběžných aktiv je vázán v penězích, které přinášejí malý nebo žádný úrok.

## **Ukazatele rentability**

### **Výpočty ukazatelů rentability pro rok 2007:**

Rentabilita celkových aktiv vypočtena podle vzorce (2.4).

$$ROA = \frac{431 \cdot 160}{3.553 \cdot 160} = 0,12134 = 12,13 \%$$

Rentabilita vlastního kapitálu vypočtena podle vzorce (2.5)

$$ROE = \frac{309 \cdot 225}{2.332 \cdot 193} = 0,13258 = 13,26 \%$$

Rentabilita tržeb vypočtena podle vzorce (2.6).

$$ROS = \frac{309 \cdot 225}{3.378 \cdot 381} = 0,09153 = 9,15 \%$$

Pro rok 2008 a 2009 výpočet ukazatelů viz příloha č. 7.



**Tab. 4.4 Ukazatele rentability**

<i>Rentabilita</i>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Rentabilita celkových aktiv	12,13%	18,79%	8,99%
Rentabilita vlastního kapitálu	13,26%	19,73%	7,34%
Rentabilita tržeb	9,15%	19,88%	8,27%

**Zdroj:** vlastní zpracování.

Ukazatel rentability celkového kapitálu nabývá kladných hodnot a produkční síla závodu se dá tak při vypočtených hodnotách, posuzovat jako přijatelná. Výnosnost celkového kapitálu nedosahuje vysokých hodnot, a i když má klesající tendenci, lze tento podnik považovat za prospěšný.

Výnosnost vlastního kapitálu, kapitálu vloženého akcionáři, je vyšší, nežli míra výnosu bezrizikového aktiva (př. průměrný výnos desetiletých státních dluhopisů ČR za 24 měsíců k 1. 10. 2008 činil 4,38%). Efekt z vloženého kapitálu a podstupovaného rizika je pro investory povzbuzující. Podnik by tak neměl mít problémy s hledáním nových investorů.

Výnosnost tržeb se pohybuje v nízkých kladných číslech, což je důsledkem směřování převážné části produkce závodu 4 - Energetika do ostatních závodů společnosti.

### **Ukazatele zadluženosti (využití finančních zdrojů)**

#### **Výpočty ukazatelů zadluženosti pro rok 2007:**

Ukazatel finanční samostatnosti vypočten podle vzorce (2.8).

$$UFS = \frac{2.332 \cdot 193}{3.553 \cdot 160} = 0,65637 = 65,64 \%$$

Ukazatel věřitelského rizika vypočten podle vzorce (2.7).

$$UVR = \frac{(393.828 + 657.756)}{3.553.160} = 0,29595 = 29,60\%$$

Pro rok 2008 a 2009 výpočet ukazatelů viz příloha č. 7.

**Tab. 4.3 Ukazatele zadluženosti**

<i>Zadluženost</i>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Ukazatel finanční samostatnosti	65,64%	75,84%	78,38%
Ukazatel věřitelského rizika (míra zadluženosti)	29,60%	20,23%	17,92%

**Zdroj:** vlastní zpracování.

Z údajů v tabulce je zřejmé, že na financování podnikových aktivit se z větší části podílí vlastní kapitál, tvořen hlavně kladnými výsledky hospodaření, tedy zisky. Vyšší poměr vlastního kapitálu k cizímu vypovídá o finanční síle závodu. Není ohrožena jeho stabilita spoléháním se na cizí zdroje. Riziko podnikání tak nenesou hlavně věřitelé a je zde možnost, v případě nutnosti, snazšího získání úvěru.

### **Ukazatele aktivity**

#### **Výpočty ukazatelů aktivity pro rok 2007:**

Obrat celkových aktiv vypočten podle vzorce (2.9).

$$OCA = \frac{3.378.381}{3.553.160} = 0,95 = 1$$

Doba obratu pohledávek vypočtena podle vzorce (2.10).

$$DOP = \frac{(4.815 + 1.645.573)}{3.378.381 / 365} = 178,30$$

Doba obratu závazků vypočtena podle vzorce (2.11).

$$DOZáv = \frac{369.774}{(577.955 + 3.518.774) / 365} = 32,9$$

Pro rok 2008 a 2009 výpočet ukazatelů viz příloha č. 7.

**Tab. 4.5 Ukazatele aktivity**

<i>Aktivita</i>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Obrat celkových aktiv (počet obrátů/rok)	1,0	0,8	0,7
Doba obratu pohledávek (dny)	178,3	59,6	229,5
Doba obratu závazků (dny)	32,9	29,6	29,8

**Zdroj:** vlastní zpracování.

Ukazatel obratu celkových aktiv vykazuje poměrně nízké hodnoty a to na spodní hranici optima s postupnou klesající tendencí. Z výkazů je zřejmé, že tato tendence je způsobena nejen zvyšováním podílu zásob, konkrétně položky materiálu, ale hlavně podílem pohledávek k řídicí společnosti.

Z doby obratu pohledávek vyplývá, že průměrné inkasní období je vyšší, než je stanovena lhůta splatnosti v platebních podmínkách, a to 45 dnů. Tyto hodnoty signalizují, že odběratelé svůj běžný provoz financují také z našich peněz. Velkou roli zde ovšem hrají opět pohledávky k řídicí společnosti, nežli pohledávky z obchodních vztahů. Co se týče doby obratu závazků, tak z výsledků je zřejmé, že podnik nemá se splácením svých závazků problémy.

Závod – 4 Energetika vykazuje za celé analyzované období vysoké výnosy, a v poměru k nim i vysoké přidané hodnoty, což ukazuje na řízené čerpání nákladů v podniku. Vlivem tohoto zodpovědného přístupu nedochází k zadlužování společnosti, ale naopak k jeho nízké míře zadlužení.

Podnik se nachází v dobré ekonomické situaci, o čemž svědčí vypočtené hodnoty ukazatelů.

Jak již bylo zmíněno, cílem finanční analýzy je poznat finanční zdraví firmy, identifikovat slabiny, které by mohly v budoucnu vést k problémům a determinovat silné stránky, na kterých by firma mohla stavět. K tomu nám pomáhají i další analýzy a metody. Mezi nejrozšířenější metody, které umožňují současné hodnocení jak prvků vnitřního prostředí podniku, tak faktorů okolí, které podnik obklopují, je SWOT analýza.

## 4.5 SWOT analýza

Označení SWOT je označení pro silné (strengths) i slabé (weaknesses) vnitřní stránky podniku a příležitosti (opportunities) i ohrožení (threats) identifikované ve vnějším okolí podniku.

### **Silné stránky** závodu 4 – Energetika:

- několikaletá působnost na trhu,
- kvalitní vědecko - výzkumná základna,
- vysoký podíl vlastního kapitálu na celkovém,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- dlouhodobé smluvní vztahy s odběrateli,
- silná pozice na trhu,
- součást největší světové ocelářské skupiny ArcelorMittal.

### **Slabé stránky:**

- doba inkasa pohledávek,
- nízký podíl z celkové produkce k externím odběratelům,
- ekologická zátěž při výrobě,
- překračování emisních limitů.

### Ve vnějším okolí se jeví jako **příležitosti**:

- zavedený a stabilní okruh dodavatelů,
- vyčlenění části závodu 4 - Energetika do stoprocentní dceřiné společnosti,
- inovace postupu zpracování surovin.

### **Hrozby** pro závod 4 – Energetika, které mohou znamenat oslabení jeho pozice, jsou:

- přestup externích dodavatelů ke konkurenci,
- legislativní omezení (např. ekologické přepisy),
- rostoucí ceny vstupních surovin,
- ekonomická recese.

## 5 Návrhy a doporučení

Sledované období lze z pohledu závodu 4 - Energetika společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s. hodnotit velmi pozitivně. Z provedené finanční analýzy závodu vyplývá, že finanční zdraví podniku je na velice dobré úrovni. Hodnoty všech tří stupňů likvidity jsou nad doporučenými hodnotami, což vypovídá o dobré platební schopnosti závodu. Nejsou zde problémy se splácením závazků. Poměrně vysoké hodnoty ukazatelů likvidity jsou příznivější pro krátkodobé věřitele, neboť je informují o tom, že jejich investice jsou dostatečně chráněny hodnotou majetku (aktiv). Závod vykazuje za celé analyzované období vysoké výnosy, a v poměru k nim i vysoké přidané hodnoty, což ukazuje na řízené čerpání nákladů v podniku. Vlivem tohoto zodpovědného přístupu nedochází k zadlužování společnosti, ale naopak k jeho nízké míře zadlužení, které se pohybuje kolem 20%. Příznivé jsou také hodnoty rentability. Výnosnost vlastního kapitálu, kapitálu vloženého akcionáři, je vyšší, nežli míra výnosu bezrizikového aktiva (př. průměrný výnos desetiletých státních dluhopisů ČR za 24 měsíců k 1. 10. 2008 činil 4,38%). Hledání případně nových investorů by neměl být pro zkoumaný závod problém, neboť taková výše výnosnosti vlastního kapitálu je pro investory přijatelná. Doba obratu pohledávek nabývá vyšších hodnot, což vypovídá o financování běžného provozu odběratelů také z peněz analyzovaného závodu 4 – Energetika. Na těchto hodnotách se ale z velké míry podílejí pohledávky k řídící společnosti, nežli pohledávky z obchodních vztahů.

K dobré ekonomické situaci závodu přispívá několikaletá a silná pozice na trhu, nadstandardní vztahy nejen se zákazníky, ale i dodavateli. Jejich vzájemné vztahy jsou založeny na otevřenosti, spravedlivosti, čestnosti, poctivosti a vzájemném respektu. To ovšem neznamená, že by současní dodavatelé či odběratelé nemohli přejít ke konkurenci, pokud by jim nabídla atraktivnější podmínky obchodu. Hrozbu by pro závod 4 - Energetika představovaly i rostoucí ceny vstupních surovin, či nová legislativní omezení v oblasti ekologických předpisů. Pro závod 4 - Energetika a vůbec celou společnost ArcelorMittal jako ocelářskou společnost je oblast ekologie velice ožehavým tématem. Proto se tomuto problému aktivně věnuje. Společnost plánuje pokračovat v realizaci investičních projektů zahájených v minulých letech, které vycházejí ze schváleného podnikatelského plánu, a které sledují rozvoj výrobních technologií, obnovu technologického zařízení a projekty ekologického charakteru zaměřených na snižování ekologických zátěží a plnění předepsaných emisních limitů. Nejvýznamnějším projektem je modernizace odprášení. Na závodě 4 - Energetika byl

nejvýznamnější dokončený projekt realizace opatření ke snížení oxidů dusíku na kotli K10. Byla zahájena příprava projektů pro odsíření spalin kotelny, modernizaci čistící stanice odpadních vod na řece Ostravici a obnovy přivaděčů vody z Žermanické přehrady.

Velká pozornost je rovněž věnována investičním projektům pro zvýšení bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků. Společnost považuje zaměstnance za velmi cenný kapitál. Zaměstnanci se významně podílí jak na hospodářských výsledcích, tak na budování dobrého jména a značky ArcelorMittal Ostrava a.s. v regionu. Společnost přispívá zaměstnancům na vzdělání a také na zvyšování bezpečnosti na pracovišti. Dodržování základních lidských práv je samozřejmostí. Firemní kodex velmi podrobně popisuje například, co je vnímáno jako střet zájmu, jak nakládat s důvěrnými či osobními informacemi či jaká jsou ve společnosti pravidla chování.

Mezi další podporu zaměstnanců patří investice do jejich vzdělávání. Všem zaměstnancům je umožněno maximálně rozvíjet a prohlubovat své znalosti a dovednosti v rámci jejich schopností. Společnost nabízí zaměstnancům řadu vzdělávacích programů (jazykové či rekvalifikační kurzy), stáží či nejrozličnějších kurzů a to nejen v tuzemsku, ale také v zahraničí. Zaměstnanci jsou motivováni i jinými zaměstnaneckými výhodami, jako např. příspěvek na stravování, 1. týden dovolené navíc, příspěvky na pojištění či různé rehabilitační pobyty. V polovině března byla po dlouhém a náročném vyjednávání podepsána nová kolektivní smlouva, která bude platit až do konce roku 2012. Znamená dlouhodobou záruku nadstandardních zaměstnaneckých výhod.

Závod 4 - Energetika společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s. využívá především silného postavení na trhu a zázemí největší světové ocelářské skupiny. To se odráží i na pozitivních výsledcích provedených analýz. Hospodaření a strategii řízení závodu 4 - Energetika se nedá nic významného vytknout. Ale i přes všechna ta pozitiva by se našlo pár návrhů na zlepšení či udržení současného stavu.

Mezi návrhy patří:

- snížit dobu inkasa pohledávek,
- snížit hodnotu krátkodobého majetku jeho přesunem do dlouhodobého majetku (např. nákup podílu v dodavatelských firmách),
- realizovat projekt pro snížení ekologické zátěže (snaha o dodržení emisních limitů),

- neustálá kontrola cen substitutů,
- inovace postupů zpracovávání surovin pro výrobu,
- snížit náklady na získání vstupních surovin (zvýšíme tak rentabilitu tržeb).

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení hospodaření a strategie řízení závodu 4 – Energetika společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s. Hodnocení závodu bylo provedeno pomocí strategických analýz.

První část práce byla zaměřena na teoretická východiska, kde byly charakterizovány základní pojmy, jako např. strategie, strategické řízení či strategická analýza. Dále byly popsány aplikované strategické analýzy. Jednalo se o analýzu obecného okolí, analýzu oborového okolí, interní analýzu s důrazem na finanční analýzu a o SWOT analýzu.

Ve druhé části práce byla představena společnost ArcelorMittal Ostrava a.s. a závod 4 – Energetika, který byl předmětem diplomové práce.

Stěžejní částí práce byla analytická část, ve které byly aplikovány strategické analýzy přímo na závod – 4 Energetika. Analýza obecného okolí byla zpracována na základě PEST analýzy, u analýzy oborového okolí byl použit Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. V interní analýze byl kladen důraz na finanční analýzu, která byla zaměřena na analýzu tradičních poměrových ukazatelů. Analýzy byly nápomocné ke zpracování SWOT analýzy. V poslední části byla provedena doporučení a návrhy pro závod 4 – Energetika.

Z výsledků finanční analýzy je zřejmé, že závod patří mezi finančně silné. Vypovídá o tom poměrná část vypočtených poměrových ukazatelů. Závod vykazuje za celé analyzované období vysoké výnosy, a v poměru k nim i vysoké přidané hodnoty, což ukazuje na řízené čerpání nákladů v podniku. Vlivem tohoto zodpovědného přístupu nedochází k zadlužování společnosti, ale naopak k jeho nízké míře zadlužení, které se pohybuje kolem 20%. Dobrá platební schopnost závodu se odráží v bezproblémovém splacení závazků. Závod by neměl mít problémy ani s hledáním nových investorů, neboť výnosnost vlastního kapitálu vypovídá o dobré návratnosti vložených investic.

I ostatní analýzy vypovídají o dobrém hospodaření závodu 4 – Energetika. To není zapříčiněno jen silnou pozicí na trhu, ale také dobrými dlouhodobými vztahy jak s odběrateli tak dodavateli. Díky vědecko-výzkumné základně společnosti udržuje závod náklady na výrobu na nízké úrovni. Výroba energií je ovšem spojena s vysokou ekologickou zátěží. Oblast ekologie je pro závod 4 – Energetika a vůbec pro celou společnost ArcelorMittal velice ožehavým tématem. Proto se tomuto problému aktivně věnuje. Je realizovaná řada investičních, sledujících rozvoj výrobních technologií a projektů ekologického charakteru. Nejvýznamnějším projektem je modernizace odprášení. Svou pozornost věnuje závod také



směrem k zaměstnancům, kteří jsou jeho nedílnou součástí. Jsou realizovány projekty pro zvýšení bezpečnosti práce a ochrany pracovníků, vzdělávací a motivační programy.

Závod se nachází v dobré ekonomické situaci. Důvodem není jen silná pozice společnosti na trhu, ale také dobré hospodaření a strategie řízení závodu, jak vyplývá z provedených analýz. I přes všechny pozitiva by se našlo pár návrhů na zlepšení či udržení současného stavu jako je snížení doby inkasa pohledávek, realizace projektů pro snížení ekologické zátěže či inovace postupů zpracovávání surovin pro výrobu atd.

## Seznam použité literatury

### a) Knižní zdroje

1. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
2. DEDUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
3. DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.
4. GRÜNWALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0684-X.
5. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele, od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze, příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 201 s. Expert. ISBN 80-247-1389-6.
6. IRWIN, D. *Finanční řízení*. Přeložila Stanislava Suchanová. 1st edition. Praha: Profess Consulting, 2005. 232 s. ISBN 80-7259-019-7.
7. KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
8. LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-X.
9. LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.
10. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
11. SLÁVIK, Š. *Stratégia riadenia podniku*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT, 1999. 284 s. ISBN 80-88848-41-5.
12. STROUHAL, J. *FINANČNÍ ŘÍZENÍ FIRMY V PŘÍKLADECH*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2006. 178 s. ISBN 80-251-0913-5.
13. ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 217 s. ISBN 80-86419-41-X.

## **b) Internetové zdroje**

1. AIVD [online]. 2009 [cit. 2010-02-27]. Dostupný z WWW: <[http://www.aivd.cz/images/rubriky/dokumenty/DBM\\_zav\\_zprava.pdf](http://www.aivd.cz/images/rubriky/dokumenty/DBM_zav_zprava.pdf)>.
2. ArcerolMittal [online]. 2007 [cit. 2010-02-13]. Dostupný z WWW: <[http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM\\_history\\_s2\\_cz.html](http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM_history_s2_cz.html)>.
3. MFČR [online]. 2010 [cit. 2010-02-13]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro\\_pre.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre.html)>.
4. MFČR [online]. 2010 [cit. 2010-02-27]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre\\_2010Q1\\_komentar\\_pdf.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre_2010Q1_komentar_pdf.pdf)>.
5. Vlastní cesta [online]. 2008 [cit. 2010-01-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/%20:%20/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.
6. Výzkum [online]. 2009 [cit. 2010-02-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=549508>>.
7. Výzkum [online]. 2009 [cit. 2010-02-28]. Dostupný z WWW: <[http://www.vyzkum.cz/storage/att/6638B5A9A8C5259EE7F8BB2BF4CC6E2C/Analyza\\_2009.pdf](http://www.vyzkum.cz/storage/att/6638B5A9A8C5259EE7F8BB2BF4CC6E2C/Analyza_2009.pdf)>.

## **c) Jiné zdroje**

1. Podnikové materiály společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s.

## **Seznam zkratek**

a.s. – akciová společnost

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

BL – běžná likvidita

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DOP – doba obratu pohledávek

DOZáv – doba obratu závazků

DPH – daň z přidané hodnoty

DPPO – daň z příjmů právnických osob

EAT – čistý zisk

EBDIT - zisk před odpisy, úroky a zdaněním

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

EBT – zisk před zdaněním

EU – Evropská unie

HDP – hrubý domácí produkt

ICT – informační a komunikační technologie

KZ – krátkodobé závazky

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

OCA – obrat celkových aktiv

OL – okamžitá likvidita

OPPI - Operační program podnikání a inovace

p.b. – procentní bod

PL – pohotová likvidita

ROA – rentabilita celkového kapitálu

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

s.r.o – společnost s ručením omezeným

tzv. – takzvaný

UFS – ukazatel finanční samostatnosti

UVR – ukazatel věřitelského rizika

### Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 28.4.2010

Petra Honešová  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Postřevov 270, 442 43

## **Přílohy**

### **Seznam příloh:**

Příloha č. 1 – Organizační schéma společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s.

Příloha č. 2 – Certifikát EN ISO 9001:2000.

Příloha č. 3 – Certifikát EN ISO 14001:2004.

Příloha č. 4 – Organizační schéma závodu 4 - Energetika

Příloha č. 5 – Výkaz zisků a ztrát

Příloha č. 6 - Rozvaha

Příloha č. 7 – Výpočet poměrových ukazatelů pro rok 2008 a 2009.